



**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**Fakulta tělesné výchovy a sportu**



Oddělení sportovního managementu katedry základů kinantropologie

**Analýza hospodaření Horáckého fotbalového klubu Třebíč  
v letech 2001-2006**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Třebíč, 2007

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jan Šíma

Autor:

Miroslav Kaňka

Jméno: Miroslav Kaňka

Studijní obor: Management TV a sportu

Název práce: Analýza hospodaření Horáckého  
fotbalového klubu Třebíč v letech  
2001 - 2006.

Analysis of football club managment  
in the years 2001 - 2006 (Horácký  
fotbalový klub Třebíč)

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Šíma

## **Abstrakt**

**Název práce:** Analýza hospodaření Horáckého fotbalového klubu Třebíč v letech 2001 - 2006.

Analysis of football club management in the years 2001 - 2006 (Horácký fotbalový klub Třebíč)

**Cíl práce:** Podat teoretický obraz fungování sportovního klubu v České Republice a analyzovat hospodaření konkrétního fotbalového klubu (HFK Třebíč) v průběhu posledních pěti let.

**Metoda:** Finanční analýza údajů z rozvahy a výsledovky v čase. Trendová a komparativní analýza jednotlivých ukazatelů

**Výsledky:** Výsledky analýzy ukazují vývoj v klubu v posledních pěti letech, popisují současné postavení klubu a naznačují možnosti dalšího vývoje.

**Klíčová slova:** analýza hospodaření, financování, občanské sdružení, sportovní klub, fotbalový klub, HFK Třebíč

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně. Prameny jsem uvedl v příloženém seznamu.

V Třebíči dne 8. dubna 2007

  
.....  
Miroslav Kaňka



Rád bych poděkoval pan Mgr. Janu Šimovi za odborné vedení mé práce a veškeré připomínky při psaní. Dále bych rád poděkoval panu Petrovi Seifertovi za veškeré věcné informace, které mi poskytnul.

## Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>8</b>
1.1. Vymezení problému .....	8
1.2. Úvodní slovo .....	9
<b>2. Cíle a úkoly .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Metodologie .....</b>	<b>11</b>
3.1. Teoretická východiska .....	11
3.2. Finanční analýza .....	11
3.2.1. Zdroje informací pro finanční analýzu .....	11
3.2.2. Absolutní ukazatele .....	12
3.2.3. Poměrové ukazatele .....	12
3.2.4. Způsoby vyhodnocování ukazatelů .....	12
3.3. Situační analýza .....	12
3.3.1. SWOT analýza .....	12
3.3.2. Analýza konkurence .....	13
<b>4. Teoretická část .....</b>	<b>14</b>
4.1. Historický úvod .....	14
4.2. Sportovní klub jako ekonomický subjekt .....	18
4.2.1. Právní formy sportovních klubů .....	18
4.2.2. Účetnictví ve sportovním klubu .....	27
4.2.3. Rozpočetnictví ve sportovním klubu .....	31
4.2.4. Sportovní klub v soustavě daní .....	32
4.2.5. Způsoby financování .....	37

<b>5.</b>	<b>Analytická část -analýza hospodaření HFK Třebíč ...</b>	<b>42</b>
5.1.	Východiska analýzy .....	42
5.1.1.	Historický úvod .....	42
5.1.2.	Organizační struktura .....	45
5.1.3.	Majetek a zdroje krytí .....	50
5.2.	Situační analýza .....	51
5.2.1.	SWOT analýza .....	51
5.2.2.	Analýza konkurence .....	53
5.3.	Analýza hospodaření .....	54
5.3.1.	Hospodářský výsledek (výnosy a náklady) .....	55
5.3.2.	Analýza rozvahy, výnosů a nákladů .....	58
5.3.3.	Analýza jednotlivých ukazatelů .....	62
<b>6.</b>	<b>Další možnosti vývoje a doporučení .....</b>	<b>70</b>
<b>7.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>71</b>
<b>8.</b>	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>73</b>
<b>9.</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>75</b>
9.1.	Stanovy HFK Třebíč .....	75

# 1. Úvod

## 1.1. Vymezení problému

Měřítkem sportovního úspěchu jsou stále branky, body, vteřiny. Cestou k úspěchu však už řadu let není jen tvrdý trénink, ale také finance. Moderní doba klade velké finanční nároky na různé obory a ani sport nestojí stranou. Právě naopak. V Evropské unii šlo už v roce 1995 průměrně 2% veškeré spotřeby do sportu. Jen ve Spolkové republice Německo to znamenalo 16,5 miliardy Euro (bez sázek)<sup>1</sup>.

Většina z této obrovské sumy prostředků míří do sportovních klubů. Zatím však neexistuje mnoho publikací, které by se touto problematikou zabývaly. Řada titulů se zabývá marketingem, podnikovým hospodářstvím, řízením, účetnictvím neziskových organizací a celkově ekonomikou sportu. Ale studie hospodaření sportovního klubu zatím nebyla zpracována tak, jak by si jistě zasloužila. A to nejen v konkrétní podobě analýzy, ale ani v teoretické podobě možností fungování klubu. A nejde pouze o několik vybraných velkoklubů (k těm ještě lze nějaké informace sehnat), ale o širokou základnu regionálních klubů. V nich se často operuje s nečekaně vysokými částkami. Přitom tato oblast by si jistě zasloužila svoji pozornost. Vždyť 31.12.2005 sdružovala jen ČSTV 9 171 sportovních klubů a v nich téměř 1,5 milionu členů.<sup>2</sup>

Problémem zůstává i obraz hospodaření sportovních klubů v očích veřejnosti. Přestože sport je určen především pro lidi

---

<sup>1</sup> Evropská komise: *Brožurka Komise EU k 4. Evropskému sportovnímu fóru*. 1995.

<sup>2</sup> ČSTV: *Informace o nás*, <http://www.cstv.cz/informaceonas.php?PHPSESSID=b43f708325b351ce7a70a9dc3f1d3321>. (15.11.2006)

a kluby by se měly snažit o přízeň diváků, často zůstávají v jejich očích mafiánskou organizací s nejasným zdrojem peněz. A důvodem nejsou jen korupční a další aféry, které občas vyplují na povrch. Základem těchto představ je také úzkostlivé tajení informací souvisejících s hospodařením klubů. Řada „normálních“ firem sama dobrovolně představuje svoje výsledky hospodaření, ale sportovní kluby je spíše tají.

## **1.2. Úvodní slovo**

Jen vyslovení spojení hospodaření sportovního klubu vyvolává představu neprůhledných a složitých vztahů nejen u veřejnosti, ale také značné části lidí, kteří se sami ve sportu pohybují. Alespoň malou kapkou v moři bych chtěl přispět k zlepšení tohoto stavu.

Aktivně se sportu věnuji a znám jej z mnoha stran. Nejenže hraji fotbal, ale také pracuji v deníku Sport a několikrát jsem se i podílel na organizaci sportovního klání. Téma hospodaření ve sportovních klubech mě již delší dobu zajímá a studium managementu sportu mě k němu přivedlo ještě blíž.

Ve své práci bych rád jednak teoreticky osvětlil fungování sportovních klubů (od organizace po hospodaření) a dále na konkrétním případě analyzoval hospodaření fotbalového klubu. Částečně bych se rád věnoval i zdrojům financí. Výstupem by pak měli být doporučení pro další vývoj nejen konkrétnímu klubu, ale i dalším podobným klubům. K analýze jsem vybral Horácký fotbalový klub Třebíč, protože v něm sám aktivně působím jako hráč a v budoucnu bych tam rád působil i v managementu klubu.

## **2. Cíle a úkoly**

Prvním cílem práce je podat ucelený obraz toho, jak může fungovat klub jako ekonomický subjekt v České Republice. Na základě historického vývoje popsat možnosti fungování v legislativním systému ČR a náležitosti, které musí splňovat.

Druhým cílem je pak analyzovat hospodaření konkrétního fotbalového klubu (HFK Třebíč) a na základě této analýzy vyvodit patřičné závěry a doporučení.

Závěry analýzy zhodnotí nejen výsledky hospodaření HFK Třebíč v průběhu pěti let, ale také posoudí vhodnost použití tradiční finanční analýzy na sportovní klub.

### **3. Metodologie**

#### **3.1. Teoretická východiska**

V teoretické části seskupíme informace z dostupných zdrojů, zejména literatury a zákonů. Získané informace by měly podat ucelený obraz možnosti fungování sportovního klubu z hlediska zákonů, daní a získávání financí.

#### **3.2. Finanční analýza**

Finanční analýza je jiným názvem pro rozbor hospodaření podniku, při kterém má analytik k dispozici údaje finančního, manažerského a nákladového účetnictví, statistická, plánová a kontrolní data.<sup>3</sup> Finanční analýza je velmi důležitá pro majitele, věřitele a další subjekty přicházející se společností do styku. Slouží zejména k hodnocení uplynulých období. Stejně tak však také ukazuje potenciál do budoucna, kterým společnost disponuje. Finanční analýza je velmi cenným zdrojem informací, které je třeba chápat v širších souvislostech jako pomocníka při rozhodování a plánování.

##### **3.2.1. Zdroje informací pro finanční analýzu**

Hlavním zdrojem dat pro finanční analýzu je účetní závěrka. Předepsané účetní výkazy nám poskytnou dostatek dat. Základním dokumentem je rozvaha. Ta zachycuje strukturu aktiv a finančních zdrojů k určitému datu (povinně k 31.12.). Z rozvahy se dozvíme velikost hospodářského výsledku. Jeho tvorba a podrobný rozpis ukazuje výkaz zisků a ztrát. Důležitým zdrojem informací je také výkaz peněžních toků (cash flow), pokud jej firma zveřejňuje.

---

<sup>3</sup> GRÜNWARD ROLF: *Finanční analýza - metody a využití*. VOX Consult, 1995.

### **3.2.2. Absolutní ukazatele**

Absolutní ukazatele čerpáme z výše uvedených výkazů. Z rozvahy to bude zejména hodnota vlastního jmění, cizích zdrojů (úvěry, závazky, rezervy...), majetku a oběžných aktiv. Z výsledovky (výkazu zisků a ztrát) to budou výnosy a náklady za určitá období a z určitých činností a především zisk.

### **3.2.3. Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele jsou založeny na procentním vztahu nebo koeficientu položek k určenému základu. Jde o ukazatele Aktivita, rentability, zadluženosti a likvidity.

### **3.2.4. Způsoby vyhodnocování ukazatelů**

Pro lepší prezentaci vybraných ukazatelů a jejich hodnocení nám slouží srovnávání ukazatelů (komparativní analýza), časové srovnání a hodnocení (trendová analýza) a hodnocení vzájemných vztahů mezi jednotlivými ukazateli.

## **3.3. Situační analýza**

Informace vyplývající z finanční analýzy je pro správné využití v praxi třeba doplnit i informacemi ze situační analýzy. Ta je doplňkem k finanční analýze a přináší informace o společnosti a jejím okolí, které by odpovědní pracovníci měli zohlednit, ale nelze je zohlednit číslly.

### **3.3.1. SWOT analýza**

Systematické, obsažné a velmi důkladné zkoumání situace subjektu a jeho postavení v daném prostředí. Cílem je



charakterizovat možnosti a identifikovat reálné předpoklady pro vývoj budoucích marketingových aktivit.<sup>4</sup>

Základem je anglická zkratka

<b>Strenghts</b>	- silné stránky
<b>Weaknesses</b>	- slabé stránky
<b>Opportunities</b>	- příležitosti
<b>Threats</b>	- hrozby

### **3.3.2. Analýza konkurence**

Důležité je také výstižné popsání konkurence. Obsáhlost analýzy konkurence záleží na zaměření a marketingové strategii organizace. Je to velmi důležité pro další rozhodování odpovědných pracovníků. Pokud však jde zejména o finanční analýzu, nemusí být pojednání o konkurenci tak obsáhlé.

---

<sup>4</sup> Drucker P.F.: *Řízení neziskových organizací*. Management Press, Praha 1994.

## 4. Teoretická část

### 4.1. Historický úvod

Sportovní soutěže sloužily již od pradávna ke zdokonalování těla a tělesné kondice. V nejstarších dobách sloužily hry především jako průprava na lov. Podle nejrozumnějších autorů byly sportovní hry součástí života již v pradávných primitivních lidských tlupách. Zaznamenány jsou například u indiánských kmenů na Nové Guineji, nebo v pralesech jižní Ameriky.

Samostatnou kapitolou je pak Antika. Ideál „kalokagathie“ (dokonalé souznění těla a duše) byl cílem mnoha sportovních aktivit. Nejznámějším sportovním počinem starého Řecka byl vznik Olympijských her, které se konaly více jak tisíc let. Byl to zlatý věk pro rozvoj sportu.

O poznání temnější byl z pohledu sportu středověk. Společnost byla vázána církví, která sport vůbec nepodporovala. Rozvoji svého těla se věnovali pouze rytíři v rámci přípravy na boj. Pořádaly se rytířské turnaje, šermířská a lukostřelecká klání. Sport byl však pouze pro šlechtu. Ve své středověké podobě byl totiž velmi finančně náročný.

Pozornost ke sportu začali přitahovat až někteří humanisté v 16. století. Myšlenky komplexního duševního i tělesného rozvoje prosazoval také J. A. Komenský, i když v této oblasti nedosáhl širšího společenského pochopení. Zlom nastal až s příchodem průmyslové revoluce a zvyšováním životní úrovně středních i nižších vrstev. Na přelomu 18. a 19. století se začínaly výrazněji prosazovat tělocvičné systémy. Nejznámějším autorem v tomto směru je Švéd P. H. Ling. Z jeho koncepce se do dnešních dnů zachovala například „švédská“ bedna. V Evropě se

v té době rozvinula řada tělovýchovných systémů. Většina z nich byla gymnastického charakteru. Rychle se ale začaly rozvíjet i sportovní hry.

Do Českých zemí „přivedli“ sport J. R. Ořovský a J. G. Jarkovský. Navazovali na tělocvičná hnutí v Evropě a zakládali u nás řadu klubů a posléze i sportovní svazy. Důležitou postavou byl také Miroslav Tyrš, který založil organizaci Sokol. Ta i přes útrapy přežila komunismus a dodnes je jednou z největších sportovních organizací. Její přínos je především v tom, že nezasahuje do vrcholového sportu, ale je přístupná všem.

V době Habsburské monarchie bylo na českém území založeno velké množství nejrozličnějších sportovních spolků. Ekonomická stránka však stále nebyla důležitá. Především proto, že k většině provozovaných sportů stačilo minimální vybavení a také v podstatě nebyl vrcholový sport.

Situace se však mění po první světové válce. Vznikají ligové soutěže, sport se stává koníčkem pro davy lidí. Staví se velké stadiony, ve velkém se prodává sportovní vybavení, do sportu poprvé vstupují výrazněji peníze. Na vrcholné akce chodí neuvěřitelné počty diváků. Sport se v této době úspěšně adaptoval do tržního prostředí a sklízí úspěch.

Temným obdobím ve všech oblastech je druhá světová válka. Soutěže mají nucenou přestávku, lidé nemají na sport ani pomyšlení.

Téměř ihned po válce nastupuje k moci v Československu komunismus. Ten nenavazuje na meziválečnou historii a sportovnímu dění vnucuje vlastní koncepci. Veškeré sportovní dění je centralizované a státem řízené. Praktická tělovýchova se sdružuje do Sokola (ČOS) a se státními financemi hospodařil Státní úřad pro tělesnou výchovu a sport. Těsně po převzetí

moci komunisty se také vrcholový sport převádí pod záštitu armády. Tento model v hůře finančně zajištěných sportech přetrvává dodnes. Pozitivum této doby bylo zavedení mistrovských soutěží v menších sportech, kde se tyto soutěže dříve nepořádaly. V roce 1952 však přichází další reforma, byl přijat zákon O organizaci tělesné výchovy a sportu, který vycházel ze sovětského vzoru. Byl zrušen tradiční sokol a založena nová centrální organizace - Státní výbor pro tělesnou výchovu a sport. Ta se starala o organizaci i financování sportu. Byla vytvořena nová složitá organizační struktura, která však fungovala špatně, a za pár let musela přijít další reforma.

V padesátých letech se také začalo s tradicí celonárodních (i místních) spartakiád. Okázalé představení byly ojedinělou prezentací naší tělesné kultury. Nutno však říct, že značně ideologické a finančně náročné s potlačením dobrovolnosti na cvičení.

Organizováním dobrovolné tělesné výchovy a sportu byla pověřena ústřední rada odborů. V městech tak vznikaly u velkých firem sportovní kluby. Ty měli názvy podle typu firem Spartak, Baník, Tatran, Jiskra, Dynamo, Slavoj, Slovan, Lokomotiva, nebo Slávia. V menších obcích pak Sokol. Tyto kluby pak byly financovány nejen ze státních peněz, ale především z peněz místních podniků. Většinou šlo jen o domluvu mezi funkcionáři klubu a představiteli podniku bez jakékoliv kontroly.

V roce 1957 přišla další změna, tentokrát natrvalo. Byla ustanovena zastřešující sportovní organizace ČSTV. Vlastní právní subjekty byly Tělovýchovné Jednoty. Mimo ČSTV stála nadále tělovýchova pod Armádou. Ta se starala o vrcholové sportovce ve svých klubech s názvem Dukla. Své kluby pod názvem Rudá Hvězda mělo i ministerstvo vnitra.

Tato struktura už se v podstatě nezměnila. V roce 1968 sice byly snahy o demokratizaci, ale invaze Sovětských vojsk a dosazení dělnicko-rolnické vlády veškeré snahy zastavilo.

V sedmdesátých letech se pak začali budovat centra vrcholového sportu. Stát si totiž uvědomil, že sport jej výrazně propaguje a je vlastně jediným ukazatelem, ve kterém se muže měřit se zbytkem světa. Bohužel měla centra vrcholového sportu i své problémy, jako např. doping.

Celkově byl sport za komunismu označen za společenskou potřebu. Nutno přiznat, že se sport v této době dobře vybavil materiálně a z hlediska infrastruktury. Bylo vybudována řada sportovišť, na které by se jinak těžko sháněli investice. Peníze však do něj plynuly shora bez jakékoliv zpětné vazby. Ze sportu se vytratily ekonomické prvky nutné pro přežití v demokratickém systému. Všechno patřilo všem a nikdo necítil odpovědnost za nic. Vytratila se ekonomická sounáležitost a starost každého člena fungování sportovního prostředí.

Po pádu Kommunismu se situace opět dramaticky změnila. V první řadě jde o pohled z pozice státu. Tranzitivní ekonomika má tolik závažných problémů s přechodem k demokracii, že z pozice státu nezbývají na sport peníze, ani čas se mu věnovat. Státní péče v tomto směru velmi zaostává. S tímto postojem státu se musí řada organizací a klubů srovnat a každý činí jak umí. Bohužel z doby komunismu má řada lidí zažito, že to nejlepší zboží je podpultové od kamarádů, a že poctivou cestou nikam nedojdeš. V kombinaci s rychlým přísunem peněz ze zahraničí a domácích zbohatlíků získal sport, respektive vrcholový fotbal a hokej pověst mafiánského prostředí, které je financováno penězi s pochybnou pověstí. Řada zvěstí také byla pravdivá a profesionální sport byl, mírně řečeno, neprůhledný.

V posledních letech se situace velmi zlepšila. Sice stále zůstává řada kontroverzních postav, které mají na svědomí nejeden skandál, ale sportovní prostředí se výrazně pročistilo. Do klubů vstupují renomované společnosti, ve vrcholných funkcích se zabydlují vzdělaní lidé a sport se přes všechny neduhy přibližuje západním standardům.

## **4.2. Sportovní klub jako ekonomický subjekt**

### **4.2.1. Právní formy sportovních klubů**

Zdánlivě jedna z naprosto jasných stránek fungování sportovních klubů. Existují v zásadě dvě možnosti fungování.

*Občanské sdružení (nezisková organizace)*

*Obchodní společnost (organizace tvořící zisk)*

Právní formy jsou zákonem jasně definované, ale to neznamena, že nejsou problémy a třenice. V následujících řádcích jsou vypsány základní charakteristiky právních forem sportovních klubů a v kapitole 4.2.1.3 jsou nastíněny otázky v této problematice.

#### **4.2.1.1. Občanské sdružení**

Nejrozšířenější právní formou ve sportu je občanské sdružení. Dnes jich je něco přes 44 tisíc. Je to velmi oblíbená právní forma zejména u menších klubů.

Základním předpisem je zákon č.83/1990 sb. o sdružování občanů. Tento zákon byl pak v několika detailech upraven zákony č. 300/1990 Sb., č. 68/1993 Sb., č. 151/2002 Sb. a č. 342/2006 sbírky. Pro občanská sdružení jsou také důležité zejména občanský zákoník (č.40/1964 sb. ve znění pozdějších

předpisů) a obchodní zákoník (č. 513/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

Zákon přesně vymezuje kdo a jak má právo se sdružovat, základní principy fungování sdružení, základní práva a povinnosti členů... Jde o právní formu dispozitivní a v podstatě pouze určuje sdružením mantinely, ale dál si každý spolek může pravidla detailně určit ve stanovách.

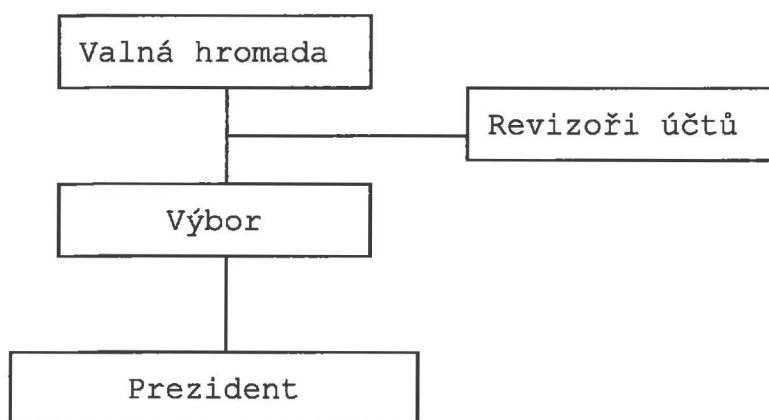
### **Základní pravidla pro občanská sdružení**

Občanská sdružení mohou založit pouze fyzické osoby (nejméně tři). Je přesně vymezeno, jaké údaje musí poskytnout a jaké podmínky musí splnit (novinkou od roku 2006 je uvádění pouze datumu narození-dříve rodné číslo). Sdružení nemůže být založeno právnickou osobou ani státním orgánem. Tím pádem nemůže mít zřizovatele, ani žádný nadřazený orgán. Ani zakladatelé nemají právo o sdružení rozhodovat, výsadní postavení má členská schůze (valná hromada).

Práva a povinnosti členů a vůbec chod občanského sdružení upravují stanovy. Ty jsou registrovány na Ministerstvu Vnitra a podle zákona musí obsahovat název sdružení (nově musí být v názvu přímo občanské sdružení, nebo zkratka o.s.), sídlo, cíl činnosti (hlavní poslání), orgány sdružení (způsob jejich ustavování a rozsah pravomocí), organizační jednotky (jednotlivci nebo skupiny pověřené nějakou funkcí ve sdružení, jejich oprávnění jednat jménem sdružení, jejich práva a povinnosti), zásady hospodaření, podmínky členství v občanském sdružení. Zákon také vymezuje situace v jakých nelze sdružení založit (např. sdružení jejichž cílem je popírat práva občanů).

Pokud však zakladatelé splní náležitosti dané zákonem, nemůže Ministerstvo Vnitra bezdůvodně zamítnout založení sdružení. Občanské sdružení je účetní jednotkou, je způsobilé

účastnit se vztahů, které upravuje občanský zákoník a může být držitelem živnostenského oprávnění. Členem občanského sdružení může být po založení i právnická osoba. Občanské sdružení může samostatně nebo s jinou osobou zakládat jiné právnické osoby, či do nich kapitálově vstupovat. Členové občanského sdružení neručí za závazky sdružení. Majetek, práva i závazky náleží sdružení jako právnické osobě, sdružení o nich rozhoduje svými orgány. Zánik sdružení může být dobrovolným rozhodnutím (rozpuštěním), sloučením s jiným sdružením, nebo rozhodnutím ministerstva o rozpuštění sdružení.



*Orgány občanského sdružení a jejich pravomoci (na rozdíl od obchodních společností nejsou orgány občanského sdružení přesně definovány zákonem, ale určují je především stanovy. Většinou však vypadají takto):*

#### Valná hromada

Je nejvyšším orgánem občanského sdružení. Je tvořena bezvýhradně všemi členy sdružení. Všem náleží hlasovací právo. Rozhoduje o nejdůležitějších krocích společnosti, schvaluje účetní uzávěrky, změny stanov, hospodářské výsledky. Volí,



jmenuje a odvolává ostatní orgány sdružení. Rozhoduje o majetku sdružení, stanovuje členské příspěvky...

#### Výbor

Rozhoduje o záležitostech, které nejsou výslovně svěřeny valné hromadě, nebo které valná hromada výboru svěřila. Mezi jednotlivými valnými hromadami je řídícím orgánem. Je nadřazeným orgánem prezidentovi klubu. Pravomoci výboru bývají přesně vymezeny ve stanovách.

#### Prezident

Je zástupcem sdružení ve vztahu s ostatními subjekty. Podepisuje smlouvy, nabírá zaměstnance rozhoduje dílčí problémy. Při svém jednání je však vázán stanovami a rozhodnutími valné hromady i výboru. Svolává a řídí schůze výboru v daných časových intervalech.

#### Dozorčí rada (tzv. revizoři účtů)

Kontroluje všechny finanční a účetní operace sdružení a hospodaření s penězi, majetkem a právy sdružení. Podává zprávy výboru a valné hromadě.

#### *Důležité odlišnosti občanských sdružení jsou*

- V podstatě nulové náklady na založení
- Demokratický způsob vedení
- Neziskovost, která dává možnost čerpat nejrůznější granty a dotace a zároveň využívat široké úlevy na daních
- Členové neručí za závazky sdružení

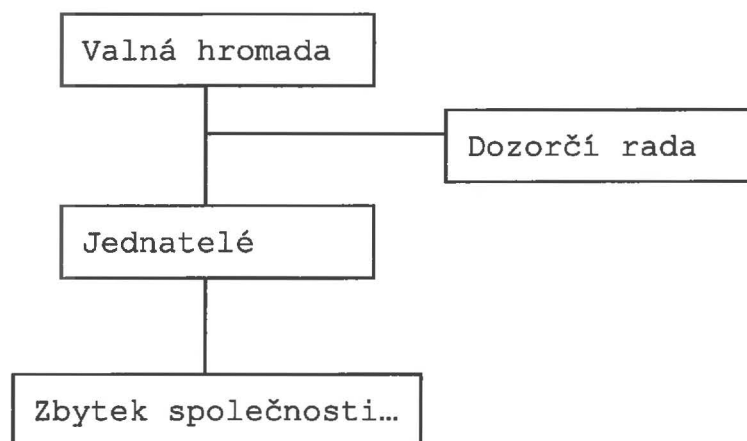
- Občanské sdružení nemůže být někým vlastněno, ale přitom může vlastnit jiné právnické osoby (kapitálové společnosti).
- Občanské sdružení nemůže tvořit zisk.
- Občanské sdružení může vyvíjet činnost pouze v oblasti, kvůli které bylo založeno.

#### **4.2.1.2. Obchodní společnosti**

Často existují také sportovní kluby jako obchodní společnosti. Zásady jejich zakládání, fungování i zániku ošetřuje obchodní zákoník (č. 513/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů). Jedná se ve sportu v zásadě pouze o dva typy:

##### **Společnost s ručením omezeným**

Jde o kapitálovou společnost. Může být založena fyzickými i právnickými osobami. Dokonce i jedinou osobou, nejvíce pak 50 osobami. Základní jmění společnosti je tvořeno předem stanovenými vklady společníků. Dohromady je to nejméně 200 000 Kč, u jednotlivých společníků je spodní limit 20 000 Kč. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem. Společníci ale ručí za závazky společnosti pouze do výše svých nesplacených vkladů. Společnost se zapisuje do obchodního rejstříku, v té chvíli musí být splaceno alespoň 50 000 základního jmění, respektive každý společník musí mít splaceno nejméně 30 000 Kč ze svého podílu. Druhou podmínkou vzniku je sepsání zakladatelské smlouvy (jeden zakládající), nebo společenské smlouvy. Ta upravuje vztahy společníků a zásady fungování společnosti. Společnost zaniká výmazem z obchodního rejstříku. Důvodem může být přeměna v jinou společnost, rozdělení na jiné samostatné společnosti, či likvidace společnosti.



### *Orgány společnosti a jejich pravomoci:*

#### Valná hromada

Je nejvyšším orgánem společnosti. Je tvořena vlastníky společnosti, kterým náleží hlasovací práva podle jejich podílů ve společnosti (pokud společenská smlouva nestanovuje jinak). Rozhoduje o nejdůležitějších krocích společnosti, schvaluje účetní uzávěrky, stanovy, hospodářské výsledky, rozhoduje o výši základního jmění. Volí, jmenuje a odvolává ostatní představitele společnosti. Ze zákona se schází jednou do roka, ale po splnění zákonem daných náležitostí lze svolávat i mimořádné valné hromady.

#### Jednatelé

Valnou hromadou zvolený orgán společnosti (jedna osoba, nebo víc). V podstatě vede společnost mezi jednotlivými valnými hromadami. Má rozhodující slovo podle toho, jak mu určí společenská smlouva a valná hromada. Osoba, která je jednatelem společnosti, nesmí podnikat ani se jinak podílet na podnikání ve stejné oblasti, jako působí daná společnost.

### Dozorčí rada

Není povinným orgán společnosti, ale může být valnou hromadou zvolena. Pokud existuje, tak dohlíží na činnost jednatelů i celé společnosti a podává zprávy a doporučení valné hromadě.

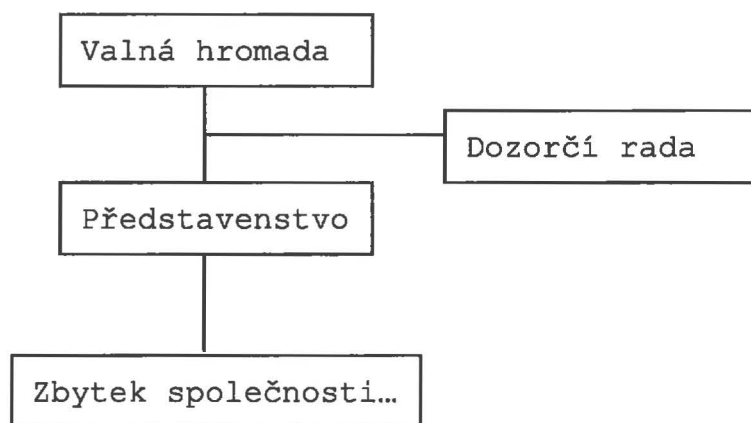
### *Důležité odlišnosti s. r. o. jsou*

- Možnost tvořit zisk
- Relativně nízké administrativní i finanční náklady na založení
- Jednoduché administrativní vedení společnosti
- Relativně vysoká fixace na majitele
- Nemožnost čerpat dotace a subvence
- Zaměstnanci (ani jakýkoliv příznivci) nemají možnost zasahovat do chodu společnosti

### **Akciová společnost**

U velkých sportovních klubů oblíbená právní forma. Jde o kapitálovou společnost, kde základní jmění je rozděleno na určitý počet akcií. Zakladatelé pak vlastní společnost a podílejí se na její činnosti podle hodnoty svých akcií. Společnost může být založena jedním zakladatelem (právníckou osobou), nebo více osobami (fyzické i právnícké). Uzavírá se zakladatelská smlouva, jejíž součástí je i návrh stanov společnosti. Základní jmění musí být při založení nejméně 2 000 000 Kč. Existuje také několik druhů akcií, které může společnost emitovat (dané zákonem). Lze také akcie nabízet na burze, pak ale musí být podstatně větší základní jmění. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, ale akcionáři za ně neručí. Akciová společnost má povinnost

zveřejňovat své hospodářské výsledky. Zánik společnosti je analogický se zánikem s.r.o..



#### *Orgány společnosti a jejich pravomoci:*

##### Valná hromada

Je nejvyšším orgánem společnosti. Je tvořená vlastníky společnosti, kterým náleží hlasovací práva podle hodnoty jejich akcií (některé typy akcií mohou mít specifická hlasovací práva). Rozhoduje o nejdůležitějších krocích společnosti, schvaluje účetní uzávěrky, stanovy, hospodářské výsledky, rozhoduje o výši základního jmění. Volí, jmenuje a odvolává ostatní představitele společnosti. Ze zákona se schází jednou do roka, ale po splnění zákonem daných náležitostí lze svolávat i mimořádné valné hromady.

##### Představenstvo

Řídí činnost společnosti ve všech směrech. Je voleno valnou hromadou a je jí přímo odpovědné. Předseda představenstva je fakticky hlavou společnosti. Mimo přímé

řízení společnosti také svolává valnou hromadu a podává jí návrh na rozdělení zisku.

#### Dozorčí rada

Dohlíží a kontroluje činnost společnosti. Nahlíží do všech dokladů a podává zprávy valné hromadě.

#### *Důležité odlišnosti s. r. o. jsou*

- Možnost tvořit zisk
- Vysoké administrativní i finanční náklady na založení i správu společnosti
- Jednoduché převody vlastnictví (akcií společnosti)
- Akcionáři neručí za závazky společnosti
- Kontrola ze strany státu (účetnictví, výkaznictví)
- Nemožnost čerpat dotace a subvence
- Zaměstnanci (ani jakýkoliv příznivci) nemají možnost zasahovat do chodu společnosti

#### **4.2.1.3. Právní formy v dnešním sportu**

Právní forma občanského sdružení je ve sportu velmi populární především u menších klubů. Malé kluby většinou mají nouzi o finance, a tak jen čerpají peníze z dotací a od sponzorů a negenerují příjmy z vlastní činnosti (netvoří zisk). Forma občanské sdružení je pro ně proto velmi výhodná. Druhým důležitým faktorem je, že v malých klubech jde většinou o velké nadšení členů bez vidiny ekonomického zisku. Proto je forma občanského sdružení ideální (z pohledu dotací, daní i řízení všemi členy).

Ve vyšších soutěžích však kluby postupně přechází na obchodní společnosti. U neprofesionálních týmů jde většinou o společnosti s ručením omezeným, u profesionálních týmů se pak jedná o akciové společnosti. I u těchto týmů však fungují paralelně i občanská sdružení. To by samo o sobě ještě neznamenalo nic špatného. Ale vztahy mezi těmito subjekty bývají většinou přinejmenším neprůhledné.

Kluby se snaží touto dvojí strukturou (obchodní společnost a občanské sdružení) kombinovat výhody a potlačovat nevýhody fungování obou subjektů (jak jsou popsány výše). Většinou existuje kapitálová společnost, která má pod sebou části klubu, které generují zisk (např. hotel, tělocvičnu, profi tým). Vedle kapitálové společnosti pak funguje občanské sdružení, které má pod sebou neziskové části klubu (např. mládežnické týmy, hřiště, stadion) a čerpá na ně nemalé dotace. Oba subjekty mají téměř totožné vedení. Někdy přímo občanské sdružení vlastní obchodní společnost. Mezi oběma subjekty pak probíhá čilá komunikace a často dochází k černým převodům majetku i financí.

Příkladem může být rovnou největší fotbalový klub u nás, AC Sparta Praha. Jde o akciovou společnost s ročním rozpočtem zhruba 300 miliónů korun a velkým ziskem. Vedle něj pak působí veřejnosti neznámé občanské sdružení AC Sparta Praha, které v klidu čerpá dotace. Nedávno Sparta otevřela největší a nejmodernější tréninkové centrum u nás na Strahově. Centrum získala Sparta pomocí státních, městských i svazových peněz přes občanské sdružení. Samozřejmě jej teď vesele využívají hráči a týmy spadající pod akciovou společnost.

#### **4.2.2. Účetnictví ve sportovním klubu**

Základním právním předpisem v oblasti vedení účetnictví je zákon č. 563/1991 sb. o účetnictví ve znění pozdějších

předpisů. Podle tohoto zákona je každá právnická osoba účetní jednotkou. Občanská sdružení sice mohou vést účetnictví v tzv. zjednodušené formě. Zjednodušená forma však neznamena daňovou evidenci (dřívější jednoduché účetnictví) – tu mohou vést pouze fyzické osoby za určitých podmínek. Zjednodušená forma účetnictví pouze nevyžaduje tvorbu opravných položek a rezerv a nemusí vést knihy analytických a podrozvahových účtů. V účetnictví ale musí každý klub dodržovat zásady vymezené zákonem, ať má jakoukoliv právní formu.

Účetnictví sleduje stav a pohyb veškerého majetku, závazků, kapitálu, náklady, výnosy a výsledek hospodaření vždy za dvanáct po sobě jdoucích měsíců. Většinou to bývá kalendářní rok, ale účetní jednotka si své účetní období může určit sama. Účetnictví používá soustavu účtů, na které se provádí záznamy podvojnými zápisy. Účetnictví je uzavřeným celkem, umožňujícím vnitřní kontrolu.

#### **Všeobecné účetní zásady<sup>5</sup>**

- Zásada účetní jednotky. Účetní jednotku chápeme jako relativně uzavřený celek.
- Zásada nepřetržitého trvání účetní jednotky. Povinnost vést účetnictví nepřetržitě od vzniku až do zániku účetní jednotky.
- Zásada věrného a poctivého obrazu. Účetnictví by mělo podávat věrný a poctivý obraz a odpovídat skutečnému stavu.

---

<sup>5</sup> MRKOSOVÁ JITKA, *Účetnictví 2004 pro začátečníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 112 s. ISBN 80-251-0134-7.



- Zásada bilanční kontinuity. Na konečné zůstatky na rozvahových účtech přesně navazují počáteční stavy v dalším období.
- Zásada jednotné soustavy účetních záznamů. Je třeba vést účetnictví v jednom celku, i když máme víc činností.
- Zásada aktuálního principu. O veškerých nákladech a výnosech účtujeme bez ohledu na okamžik jejich zaplacení nebo přijetí.
- Zásada opatrnosti. Oceňujeme majetek s ohledem na možná rizika. Tedy možné úbytky majetku zaznamenáváme v peněžních jednotkách už ve chvíli, jsou-li pravděpodobné. Naopak možné výnosy a zisky až ve chvíli, kdy se stanou jistými.
- Zásada vzájemného zúčtování. Zákaz vzájemného vyrovnávání mezi majetkem a jeho zdroji a mezi náklady a výnosy.
- Účetnictví jako soustava účetních záznamů. Účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví jako soustavu účetních záznamů. Tyto záznamy jsou data, která jsou nositeli informací týkajících se předmětu a vedení účetnictví.

### **Základní dokumenty v účetnictví<sup>6</sup>**

- *Zahajovací rozvaha*

---

<sup>6</sup> MAZUROVÁ PAVLA, *Účetnictví podnikatelů 2005*. Praha: ASPI, a.s., 2005. 690 s. ISBN 80-7357-074-2.

Sestavuje se ke dni zahájení vedení účetnictví (první den účetního roku) a také v případě likvidace, konkursu... Přebírá zůstatky všech účtů z konečné rozvahy minulého roku. Popisuje veškerý majetek (aktiva - dlouhodobý a oběžný majetek) a zdroje jeho krytí (pasiva - vlastní kapitál, cizí kapitál).

- *Účetní doklad*

Jednotlivé doklady, které zachycují účetní události (změna stavu, či pohyb majetku nebo jiných aktiv, či pasiv, nebo událost ovlivňující výši nákladů, výnosů, nebo hospodářského výsledku). Musí mít dané náležitosti (označení, informace o obsahu, datum uskutečnění a vyhotovení, peněžní částku, podpisový záznam). Účetní doklad je musí být zapsán v účetních knihách.

- *Hlavní kniha*

Základní dokument účetnictví. V hlavní knize jsou zaevidovány všechny účetní doklady podle jejich věcné příslušnosti. Hlavní kniha obsahuje všechny otevřené účty, na které jsou všechny operace podvojně účtovány. Obsahuje veškeré účty podle účtové osnovy. To je seznam očíslovaných účtů, na které se účtují jednotlivé položky (např. 022-dlouhodobý majetek, nebo 530-daně a poplatky). Různé organizace mají odlišné účtové osnovy, podle typu organizace (základní účty se však nemění). Účtové osnovy vydává ve svých opatřeních ministerstvo financí.

- *Deník*

Stejně jako hlavní kniha obsahuje všechny záznamy o všech účetních dokladech. Záznamy jsou ale řazeny chronologicky. Většinou se ještě číslují. Deník je užitečný nejen díky své přehlednosti, ale také pro kontrolu úplnosti účetnictví.

- *Knihy analytických účtů*

Analytické účty slouží k podrobnému sledování skutečností z hlavní knihy. Účetní jednotka je sestavuje dle své potřeby, nebo podle zvláštních ustanovení. Občanská sdružení je sestavovat nemusí vůbec.

- *Výkaz zisků a ztrát*

Nejde o základní dokument, ale o výkaz, který upřesňuje účetnictví a je třeba se o něm zmínit. Uzavírají se na něj účty operující s náklady a výnosy a vyčísluje tak hospodářský výsledek účetní jednotky.

- *Konečná rozvaha*

Dělá se na konci účetního období. Přebírá zůstatky z uzavřených účtů z hlavní knihy. Popisuje veškerá aktiva a pasiva, stejně jako počáteční rozvaha. Do počáteční rozvahy příštího období také přecházejí veškeré zůstatky.

#### **4.2.3. Rozpočetnictví ve sportovním klubu**

Velmi důležitým úkolem pro manažery sportovních klubů je také tvorba rozpočtů. V rozpočetnictví se vychází z údajů účetnictví a sestavují se podobné výkazy, ale s výhledem do budoucnosti. Rozpočty jsou velmi důležité, aby kluby v budoucnu

neměli finanční problémy. Je třeba řádně zvážit veškeré příjmy a výdaje. Kluby díky kvalitně zpracovanému rozpočtu přesně vědí, co si mohou v budoucnu dovolit.

### **Rozpočty klubů**

- **podle času.** Tvoří se dlouhodobé (u sportovních klubů většinou na rok, nebo sezónu) a krátkodobé (měsíční, nebo podle jiných cyklů) rozpočty. Dlouhodobé rozpočty bývají většinou s hrubými očekávanými obrysy. Krátkodobé rozpočty se tvoří většinou s přesnějšími čísly, které už by se téměř 100% měly později objevit v účetnictví. Jednotlivé krátkodobé rozpočty by měli dohromady dávat rozpočet dlouhodobý. Čím kratší a bližší je doba na kterou je rozpočet připravován, tím přesnější by měl být.

- **podle účelu.** Tvoří se rozpočty podle účelu, kterého chce sportovní klub dosáhnout. Tvoří se většinou zvlášť rozpočet na provoz, na přestupy hráčů, rozpočet pro A-mužstvo, rozpočet pro mládež...

#### **4.2.4. Sportovní klub v soustavě daní**

Po revoluci se na začátku devadesátých let nastolila současná daňová soustava. Už řadu let se mluví o její nedokonalosti a potřebě změny, ale zatím se nenašla dostatečná vůle k celkové reformě. Stále tak platí tato daňová soustava:

Přímé daně:

- z příjmu
- z nemovitosti
- silniční

-dědické, darovací, z převodu nemovitostí

Nepřímé daně:

-z přidané hodnoty

-spotřební

### **Daň z příjmu**

Daň z příjmu upravuje zákon č. 568/1992 s. o dani z příjmu ve znění pozdějších předpisů. Ta se rozděluje na DzP fyzických osob a DzP právnických osob.

#### *DzP fyzických osob*

Sportovního klubu se nedotýká přímo, ale dotýká se jeho zaměstnanců. Za zaměstnance, kteří mají povolání v klubu jako závislou činnost, totiž klub odvádí daň z příjmu. Daň ale jde z peněz zaměstnance, ne klubu. Jde většinou o administrativní a provozní zaměstnance, jen výjimečně jsou to trenéři nebo hráči.

U těch je situace jiná. Klub je sice zaměstnává, ale trenéři a hráči většinou mají vlastní živnostenské oprávnění a zaměstnání v klubu jsou pro ně příjmy z podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti. Ti si pak sami podávají daňové přiznání a odvádí daně. Jsou to většinou právě hráči a trenéři.

Do těchto pracovních vztahů však vstupuje řada dalších práv a povinností určených zákoníkem práce (č. 262/2006 sb.), který nový platí od 1.1.2007.

### *DzP právnických osob*

Sazba daně je 26%.

#### - pro obchodní společnosti

Podle zákona jsou předmětem daně z příjmu příjmy z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem (dani podléhají samozřejmě finance ze sponzoringu, protože se jedná o finance z podnikatelské činnosti, zároveň si však může klub zahrnout náklady na reklamu). Dani nepodléhají pouze dary

- z čistého zisku. Jde z již zdaněných peněz dárce. Může mít jakoukoliv výši, ale platí se darovací daň.

- odpočitatelné od základu daně (nejvýhodnější převod peněz do klubu). Dárce si jej může odečíst od základu daně. Musí to být nejméně 2000 Kč, ale nejvíce 5% ze základu daně. Neplatí se ani darovací daň, ale příjemce musí být právnická osoba a musí být vymezen účel daru (na sport).

#### - pro občanská sdružení

Všechno ohledně daní z příjmu platí pro občanské sdružení stejně jak je výše uvedeno pro obchodní společnosti, ale jsou zákonem vymezené určité příjmy, které dani nepodléhají. Dani z příjmu normálně podléhají všechny příjmy z reklam, z nájemného, a z další podnikatelské činnosti. Ale dani nepodléhají (nezvyšují základ daně)

- příjmy vyplývající z posílání občanského sdružení (podle stanov)

- dotace ze státního rozpočtu, z rozpočtu obcí, úroky z vkladů na běžném účtu, členské příspěvky, výtěžek provozovatelů loterií (které jsou

provozovány podle zákona č.202/1990 sb. o loteriích),

-veškeré příjmy v případě, že náklady o.s. jsou vyšší než příjmy o.s.

-dary (stejně jako u normálních společností)

Základ pro výpočet daně si navíc občanská sdružení mohou po odečtení všech nákladů (a nezapočtení všech výše uvedených příjmů) ještě snížit o 30% (maximálně však o 1 000 000 Kč. Pokud je 30% méně než 300 000 Kč, mohou si o.s. odečíst částku 300 000 Kč - maximálně však do výše základu daně).

#### **Daň z nemovitosti**

Zákon č. 338/1992 sb. o dani z nemovitosti ve znění pozdějších předpisů. Rozděluje se na daň z pozemků a daň ze staveb. Podmínky platby daní jsou téměř totožné. Sazba daně je přesně daná zákonem, vychází z počtu metrů zastavěné plochy, typu stavby (využití) a velikosti obce.

##### - pro obchodní společnosti

Platí za všechny své pozemky i stavby.

##### - pro občanská sdružení

Pokud nevyužívají nemovitosti pro pronájem nebo podnikatelskou činnost jsou osvobozeny od platby daně.

#### **Silniční daň**

Zákon č. 16/1993 sb. o silniční dani ve znění pozdějších předpisů. Sazba daně je paušální za celý rok a její výše se odvíjí od obsahu motoru a hmotnosti vozidla. Daň platí provozovatel vozidla.

- pro obchodní společnosti

Platí za všechna svá vozidla.

- pro občanská sdružení

Neplatí silniční daň. Pokud však vozidlo využije k jakékoliv podnikatelské činnosti (za účelem získání příjmu, který podléhá dani z příjmu), musí zaplatit.

**Daně dědické, darovací, z převodu nemovitostí**

- pro obchodní společnosti i občanská sdružení stejné

Upravuje zákon č. 357/1992 sb. o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů. Sazba daně je progresivní v rozmezí 1-40% podle hodnoty daru. Rozlišují se také tři skupiny do kterých se rozdělují obdarovaní. Právnícké osoby však vždy patří do třetí skupiny, která platí nejvyšší daň (první dvě skupiny jsou příbuzné fyzické osoby).

Pokud je však dar účelový na sport, nebo tělovýchovu a obdarovaná právnická osoba je k tomuto účelu založená (u sportovního klubu se to předpokládá) a má sídlo na území ČR, tak je nabytí majetku od daně dědické a darovací osvobozeno.

**Daň z přidané hodnoty**

Upravuje ji zákon č. 235/2004 sb. o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů. Vybírá se vždy z hodnoty, která byla produktu přidána na dané úrovni. Každý musí být v jedné ze dvou pozic. Buď plátce (neplatí DPH v ceně zboží, ale za určité období odvádí přímo státu), nebo poplatník (platí, případně i prodává s DPH v ceně zboží). Soukromé osoby jsou pouze poplatníky. Podnikatelé fyzické osoby a právnické osoby si mohou vybrat svoji pozici, když je jejich obrat nižší než 1



000 000 Kč. Pokud je jejich obrat vyšší, tak dle zákona musí být plátcem. Sazba daně je 19% na většinu produktů, nebo 5% na některé dané druhy produktů.

- pro obchodní společnosti

Normálně platí bez jakýchkoliv výjimek.

- pro občanská sdružení

-hlavní činnost (kvůli které bylo založeno) je osvobozena od DPH. Jiná podnikatelská činnost musí být dle zákona zdaněna. Zvláštním případem jsou pak činnosti, které se vztahují nerozdělitelně k hlavní činnosti i k další podnikatelské činnosti. Ty jsou zdaňovány, ale lze daň krátit. Krátí se koeficientem, který si podle vzorce každé občanské sdružení podle daného vzorce může spočítat.

### **Spotřební daně**

Zákon č. 353/2003 sb. o spotřebních daních ve znění pozdějších předpisů upravuje tyto daně. Jde o nepřímé daně na oleje, benzin, cigarety, alkohol... V těchto oblastech sportovní klub vystupuje pouze jako spotřebitel a daně v každém případě platí.

#### **4.2.5. Způsoby financování**

Finance jsou v dnešním sportu bezesporu velmi důležité, ne-li to nejdůležitější. Kluby seřazené podle výše rozpočtu mají většinou velmi podobné pořadí jako kluby seřazené v tabulce podle sportovních výsledků. V jednotlivých klubech se skladba rozpočtu může výrazně lišit, ale většinou peníze pocházejí z těchto základních zdrojů a mění se na tyto výdaje.

### Finanční zdroje sportovních klubů (obecně)

- **příjmy z tělovýchovy a sportu** (za úspěchy v soutěžích, turnajích...).

Ve většině klubů téměř nefigurují, ale v některých (zejména velkých klubech) mohou tvořit velkou část příjmů. Např. Sparta Praha po účasti v Lize Mistrů měla zhruba polovinu rozpočtu krytou z těchto příjmů (asi 130 milionů korun). Vysokými příjmy mohou být také částky za prodej hráčů. Tento způsob krytí rozpočtu se používá především pokud tým má finanční problémy.

- **příjmy z organizační a hospodářské činnosti** (příjmy z reklamy, od sponzorů, z pořádaných akcí...).

Velmi důležitá položka ve většině fotbalových klubů. Jde zejména o příjmy z reklamy (sponzoring). Patří sem ale i další příjmy související přímo s hlavní činností (fotbalem). Je to například pořádání různých akcí, např. fotbalových kempů, ale i další. U velkých klubů jsou důležité také příjmy z fan shopů, prodeje suvenýrů, prodeje vstupenek, televizních práv...

- **příjmy z vedlejší hospodářské činnosti** (pronájem prostor, hoteliérství...)

Jde o příjmy z aktivit, které přímo nesouvisí s hlavní činností (fotbalem). Jde zejména o pronájem prostor jiným subjektům, hoteliérství, pohostinství, sportovní obchody a další služby, které kluby často poskytují.

- **příjmy z členských a oddílových příspěvků**

Neplatí se u obchodních společností, ale občanských sdružení. Hrají důležitou roli zejména v menších klubech. Ve velkých klubech pak tvoří důležitou součást financování mládeže.

- **dotace od tělovýchovných orgánů** (ČSTV, ČMFS...)

Dotace a subvence nemohou být adresovány obchodním společnostem. Kluby je dostávají pouze na občanská sdružení. Vysoké dotace jsou vázány především na mládež, výchovu nových talentů. Výše některých dotací se odvíjí od sportovních výsledků a některé podle počtu členů občanského sdružení (zde vzniká problém „mrtvých duší“ - vykazovaných členů, kteří nejsou aktivní, někdy dokonce nejsou ani naživu).

- **dotace od státních orgánů** (města, ministerstva...)

Dotace přímo od státních orgánů bývají velmi specifické. Jde zejména o investiční nebo provozní dotace vztažené ke sportovním areálům. Často města zdarma pronajímají, nebo dokonce provozují sportovní areály využívané klubem. Zejména spolupráce s městy šla v posledních letech velmi kupředu a stávají se velmi důležitou položkou v rozpočtu. U státních orgánů však stále velmi záleží na kontaktech, dobré lobby a často i na úplatcích.

- **dary** (mecenášství)

Rozšířený způsob financování v 90. letech. V době přechodu na tržní ekonomiku se ve všech postkomunistických zemích dařilo nejrozumnějším pochybným podnikatelům a probíhala spousta neprůhledných finančních toků. Někteří zbohatlíci pak díky své individuální zálibě dávali do sportu obrovské peníze bez vidiny návratu. Sportu to na jednu stranu pomohlo (financí není nikdy dost), ale ve určitém směru jej hodně poškodilo. Vysoko stouply platy, „bafuňáři“ si zvykli na bezedné pokladny, osvojili si nekalé praktiky, nebezpečně rychle vystoupali vzhůru atd. Ve většině klubů znamenal příchod mecenáše rychlý vzestup, ale po čase ještě rychlejší pád (např. Drnovice, Lázně Bohdaneč, Blšany, Benešov a jiné).

Funkcionáři klubů i štědrí dárci byli pak většinou vyšetřováni policií a prokázali se jejich nezákonné aktivity. Celkově tak do sportu přitekla obrovská suma peněz, ale výrazně se zhoršilo prostředí i image v očích veřejnosti. Po roce 2000 však mecenášství ve své divoké formě ustupuje. Ještě dnes se najde řada klubů, které financuje jinak úspěšná a bohatá fyzická osoba (zejména na střední a nižší výkonnostní úrovni). Většinou ale tito dárci už nesypou peníze bez jakékoliv zpětné vazby. Již se dokáží zabývat tím, kam přesně míří peníze a chtějí za to odpovídající výsledky. Celkově ale tato forma financování pomalu mizí.

#### Výdaje sportovních klubů (obecně)

##### **- platy hráčů a trenérů**

Absolutní i relativní velikost této položky bývá velmi rozdílná u jednotlivých klubů. Často se také může velmi výrazně lišit v čase. Většina týmů totiž nemá převážnou část platu pevnou, ale závisí na sportovních výsledcích. Často jsou dokonce odměny tak progresivní (nejen podle za výhru, ale i další odměny za umístění nebo počet diváků), že u jednoho týmu v průběhu dvou let mohou až několikanásobně lišit.

##### **- vybavení týmů, soustředění**

Náklady na soustředění a další potřeby týmu bývají závislé na ekonomické situaci klubu. Pokud není příliš peněz, nejezdí se na drahé soustředění. Stejně tak vybavení týmu (kromě nejnutnějších akutních věcí) se většinou kupuje, když je zrovna dostatek peněz.

##### **- doprava**

Náklady na dopravu jsou zejména u menších klubů výraznou položkou v rozpočtu. Sice jezdí kratší vzdálenosti, ale

většinou mají malý rozpočet a relativní velikost těchto nákladů bývá nečekaná.

- **nákup hráčů**

Položka, která může být u některých klubů tou největší, stejně jako u jiného může úplně chybět. Ještě více než u nákladů na soustředění a vybavení tady platí, že se odvíjí podle ekonomické situace v klubu.

- **provoz areálu**

Náklady, které jsou v čase konstantní, nebo jen s malými změnami (pokud areál zůstává stejně velký).

- **investiční výdaje**

Nárazové výdaje. Pokud klub investuje větší částky, bývají z větší části kryté z cizích zdrojů (sponzoři, dotace, nebo jiné).

- **organizační a hospodářské výdaje**

Zastoupení těchto nákladů velmi záleží na velikosti klubu. Patří sem náklady na organizační pracovníky (sekretáře, účetní, údržbáře, uklízeče...), na vedení účetnictví a nejrůznější další výdaje.

- **výdaje na vedlejší hospodářskou činnost**

Jde o výdaje související s příjmy z vedlejší hospodářské činnosti. Tedy aktivit, které přímo nesouvisí s hlavní činností (fotbalem). Jde zejména o pronájem prostor jiným subjektům, hoteliérství, pohostinství, sportovní obchody a další služby, které kluby často poskytují.

- **ostatní výdaje**

Ostatní výdaje zahrnují nejrůznější drobné výdaje jinde nezařazené (od benzínu až po odvoz odpadu).

## **5. Analytická část -analýza hospodaření HFK Třebíč**



### **5.1. Východiska analýzy**

#### **5.1.1. Historický úvod**

HORÁCKÝ FOTBALOVÝ KLUB je pokračovatel veškerého fotbalového dění v Třebíči a považuje se za právního pokračovatele FC Slavia Třebíč a fotbalového oddílu TJ BOPO Třebíč, které se sloučily v roce 2002.

Vychází z historie Dělnického sportovního klubu Třebíč, který byl založen v r. 1910. První nadšenci v DSK Třebíč si jistě tehdy nepomysleli, že dávají základ klubu, který přetrvá léta a významně se zapíše nejen do sportovního dění, ale i historie města.

I přes počáteční problémy fotbalisté již ve dvacátých letech úspěšně soupeřili o primát Západomoravské župy a získali titul amatérských mistrů ČSR. Ve třicátých letech je nově založený také klub SK Borovina.

Osvobozením naší republiky dochází v r. 1948 ke sloučení všech tělovýchovných složek v jedinou tělovýchovnou organizaci Sokol a to jak po stránce řízení, tak i po stránce hospodářské. V důsledku další reorganizace byl Sokol začleněn v roce 1955 do Dobrovolné sportovní organizace Spartak Třebíč.

Mužstvo bylo složeno většinou z vlastních odchovanců a hrávalo s průměrnými výsledky vesměs soutěže divizní úrovně a po poklesu výkonnosti sestoupilo do krajských soutěží. Nejdříve se hrálo na hřišti bývalého DSK v Domcích. S pokračující výstavbou města dochází k likvidaci hřiště a fotbal se vrací na hřiště Horácké Slavie za nemocnici, kde je dodnes. V roce 1985 došlo k zatravnění současného hřiště a vybudování tréninkového hřiště.

Samostatný fotbalový klub, jako nástupce všeho fotbalového dění v Třebíči vznikl 1.1.1992 pod názvem FC Slavia Třebíč. Přišel sestup do župního přeboru, ale za dva roky zase postup zpět do současné divize.

Fotbalový oddíl BOPO Třebíč byl založen v roce 1936, kdy byl zařazen do II. třídy "Západomoravské Bradovy župy fotbalové" pod názvem SK Borovina. Vznikl ve čtvrti Třebíč - Borovina, západomoravského střediska Baťovy obuvnické, punčochářenské a koželužské výroby. Baťova továrna klub sponzorovala a podepsala se pod jeho velké úspěchy. Od prvních let šel klub soutěžími rychle vzhůru a na několik let se usadil dokonce ve druhé lize. Po revoluci se pohybuje stejně jako Slavia Třebíč v župním přeboru a divizi.

Oba třebíčské kluby se vyznačovaly výbornou prací s mládeží, která přinášela tradičně dobré výsledky. Dorostenci Slavie Třebíč se probjovali v roce 1998 do moravskoslezské dorostenecké ligy. A ve stejném roce se postup vydařil i žákům.

V žakovské ligové soutěži působili i žáci BOPO Třebíč a v roce 2001 si účast v moravskoslezské dorostenecké lize vybojovala i dorostenecká družstva. Žakovským družstvům BOPO byl přidělen statut sportovních žakovských tříd a v roce 2000 kategorii dorostu statut sportovních center mládeže. O toto

zařazení se dlouho bojovalo, protože znamená značné finanční dotace.

Významným mezníkem v historii i v rozvoji třebíčské kopané se stal rok 2000. Představitelé FC Slavia Třebíč a TJ BOPO Třebíč se dohodli na vzájemné spolupráci. Přes velké problémy (zejména osobní) se vše podařilo. Cílem této spolupráce bylo dosáhnout v roce 2001 sloučení obou subjektů a vytvořit tak předpoklady pro postup do vyšších soutěží ve všech věkových kategoriích. V důsledku těchto změn došlo k vytvoření společných družstev ve všech kategoriích.

Za zmínku ještě určitě stojí přelom let 2004 a 2005. Vedení HFK Třebíč bylo již několik let pod palbou veřejnosti kvůli špatným výsledkům, respektive ekonomické situaci a hospodaření. Ideální nebyly ani vztahy uvnitř klubu. Vše vyvrcholilo značně nevýhodným plánem, kdy se HFK Třebíč měl spojit s krachujícím klubem Kohoutovic z Brna (které je asi 60 km od Třebíče). Pětičlenné vedení vše považovalo za hotovou věc, ale valná hromada se jednomyslně postavila proti. Ještě na této valné hromadě bylo jednomyslně schváleno nové vedení, které se vytvořilo z trenérů a jiných pracovníků klubu. Tato kompletní výměna vedení velmi pomohla a odstartoval se tím proces obnovy klubu. Jako v každé organizaci i tady občas jsou problémy, ale klub jde zatím správnou cestou. Jedním z hlavních počínů nového vedení bylo potlačení do ústraní obchodní společnosti HFK Třebíč s.r.o. a přesunu hráčů i všeho ostatního do občanského sdružení.

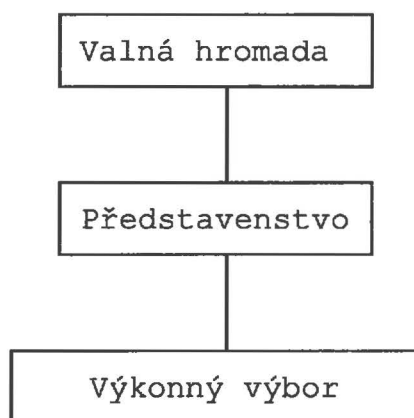
Nový klub vystupuje pod názvem Horácký Fotbalový Klub Třebíč. Nyní hraje A mužstvo divizi (4. nejvyšší soutěž) a B muži 1. A třídu (6. nejvyšší soutěž). Dorost hraje MSDL (2. nejvyšší soutěž) a žáci MSŽL (nejvyšší soutěž).



### 5.1.2. Organizační struktura

HFK Třebíč existuje od roku 2002. Jako je tomu u řady větších sportovních klubů stojí vedle sebe dvě právnické osoby. Společnost s ručením omezeným HFK Třebíč a občanské sdružení HFK Třebíč. Přičemž majitelem s.r.o. není žádná soukromá osoba, ale právě občanské sdružení. Veškeré dění v klubu je tak „v rukou“ členů. Vedení občanského sdružení a obchodní společnosti není úplně totožné, ale většina osob logicky figuruje v obou právnických osobách. V minulém roce padlo zásadní rozhodnutí potlačit činnost obchodní společnosti a všichni hráči i další aktiva byla převedena na občanské sdružení. Klub stejně netvořil zisk a jedním z hlavních příjmů jsou dotace, tak není důvod k souběžnému fungování o.s. a s.r.o. Obchodní společnost sice stále existuje, ale je téměř bez činnosti. Uváděná čísla tak jsou z občanského sdružení.

Vedení HFK Třebíč o.s.



Organizační členění občanského sdružení HFK Třebíč je dáno stanovami (příloha č. 1).

### Valná hromada

Valná hromada všech členů občanského sdružení je nejvyšším orgánem sdružení. V otázce členství vyvstává, stejně jako u řady jiných sdružení, první velký problém. Jako spousta sdružení i HFK Třebíč se snaží mít ve svých řadách kvůli dotacím co nejvíce lidí, a tak jsou stále členové i ti, kteří nejsou aktivní. HFK Třebíč tak má v současnosti asi 900 členů (to je relativně hodně ve městě s 39 000 obyvateli, kde je dlouhodobě více upřednostňován lední hokej). Těžko však lze určit, kolik z nich je řádnými členy a plní své povinnosti a kolik z nich jsou takzvané „mrtvé duše“. Aktivních členů může být odhadem něco přes dvě sta. Poslední valné hromady se však zúčastnilo jen 60 členů. Nutno však podotknout, že klub využil možnosti oznámit valnou hromadu jen prostřednictvím médií a tak se o ní všichni členové nedozvěděli.

### Výkonný výbor

Výkonný výbor vede klub mezi valnými hromadami a rozhoduje o všech důležitých záležitostech a chodu klubu (přičemž se řídí rozhodnutími valné hromady). Deleguje pravomoci a úkoly představenstvu a dalším nižším orgánům klubu. V představenstvu je devět lidí a při jednáních rozhoduje nadpoloviční většina. Členové představenstva jsou: František Navrkal, Milan Dvořák, Petr Seifert, Pavel Franěk, Jiří Trnka, Lubomír Venhoda, Radek Palát, Jiří Ondráček a Zdeněk Tůma. Je zvolen jeden místopředseda, kterým je Radek Palát. Post předsedy obsazen není. Počítá se do budoucna, že předsedou s právem veta by měl být zástupce hlavního sponzora klubu. Výbor se schází pravidelně každý týden.

### Revizní komise

Revizní komise, která by dohlížela na dění v klubu, nebyla rozhodnutím valné hromady ustanovena.

### Představenstvo

Je voleno výkonným výborem klubu a má na starosti vykonávat úkoly jím delegované. Čtyři osoby, které jsou členy představenstva mají právo jednat jménem klubu. Uzavírají tak smlouvy, jednají se sponzory, komunikují s městem... Představenstvo se schází podle potřeby a ze své činnosti je odpovědné výkonnému výboru. Rozhoduje o běžných záležitostech, které řeší operativně. Může stejně jako výkonný výbor úkolovat zaměstnance. Členové jsou voleni minimálně tři a výkonný výbor je tradičně volí ze svých řad, i když to není povinnost. Členové představenstva HFK Třebíč jsou: Radek Palát, Petr Seifert, Jiří Trnka a Pavel Franěk.

### Další součásti HFK Třebíč o.s.

#### *-zaměstnanci (mimo trenérů a hráčů)*

HFK Třebíč má mimo trenérů a hráčů 3 zaměstnance na plný úvazek. Nejdůležitějším je asi sekretář pan Milan Bulíčka. Ten bývá v kanceláři v sídle HFK Třebíč, řeší úkoly, které mu zadává výkonný výbor a představenstvo, a stará se o administrativní chod klubu. Druhým zaměstnancem je hospodářka paní Marie Bláhová. Ta se stará o zázemí jednotlivých mužstev (dresy, vybavení...) a o úklid. Třetím zaměstnancem je správce pan Jiří Trnka, který má na starosti trávu a vůbec areál klubu. Další činnosti (např. účetnictví) jsou zabezpečeny outsourcingem.

#### *-týmy*

### **A muži**

Hrají moravskoslezskou divizi D (4. nejvyšší soutěž ČR). V kádru je 16 lidí. 5 z nich má smlouvu s pevným příjmem + prémie, ostatní pouze prémie. Prémie jsou 30 000 Kč na tým za vyhraný zápas. Trenér A mužstva má profi smlouvu.

### **B muži**

Hrají 1.A třídu kraje Vysočina. V kádru je 14 lidí, nikdo z nich nemá smlouvu. Všichni hrají pouze za prémie. Ty jsou 100 korun za každý bod na hráče. Trenér není profesionál.

### **Dorost**

Jsou čtyři dorostenecké týmy, dva starší a dva mladší. První týmy ze staršího i mladšího dorostu hrají moravskoslezskou dorosteneckou ligu (2. nejvyšší soutěž ČR) a druhé týmy krajský přebor (4. nejvyšší soutěž ČR). Hráči ještě žádné příjmy nemají. Celý dorost je v programu Sportovních Center Mládeže (SCM) ministerstva školství mládeže a tělovýchovy. Díky tomu musí být šéftrenér profesionální a profi licenci UEFA. Tím je pan Křeček. Ostatní trenéři profi nejsou.

### **Žáci**

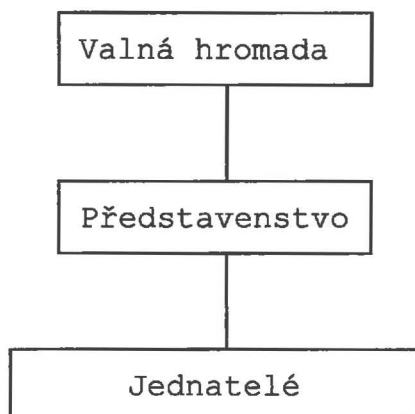
Jsou čtyři žákovské týmy, dva starší a dva mladší. První týmy ze starších i mladších žáků hrají moravskoslezskou žákovskou ligu (nejvyšší soutěž ČR) a druhé týmy krajský přebor (3. nejvyšší soutěž ČR). Žákovské kategorie jsou v programu sportovních tříd. Také tam musí být trenér profesionál. Ostatní trenéři profi nejsou.

### **Přípravka**

Přípravky byly v minulých letech v HFK Třebíč zrušeny a převedeny pod Fotbalovou Školu při ZŠ Bartuškova. Ta je

ekonomicky i personálně oddělená a vychovává nejmenší talenty. Při přechodu do žáků je za „výchovné“ převádí na HFK Třebíč.

Vedení HFK Třebíč s.r.o.



#### Valná hromada

Valná hromada kapitálové společnosti je tvořena vlastníky. Vlastníkem HFK Třebíč s.r.o. je občanské sdružení, a tak valnou hromadu tvoří výkonný výbor občanského sdružení HFK Třebíč.

#### Představenstvo

Představenstvo tvoří stejně jako valnou hromadu výkonný výbor občanského sdružení HFK Třebíč.

#### Jednatelé

Jednateli obchodní společnosti jsou pánové Pavel Franěk a Milan Dvořák.

### 5.1.3. Majetek a zdroje krytí

Majetek je v HFK Třebíč minimální. Areál fotbalového klubu totiž patří městu a klub jej pouze spravuje. V hmotném majetku je tak pouze jedna budova, nejrůznější technická zařízení a další vybavení (dresy, pračky...). Do nehmotného majetku pak můžeme počítat zejména práva na hráče. A samozřejmě posledními aktivity jsou peníze.

U zdrojů krytí těchto aktiv je situace ještě jednodušší. Vše spadá do vlastního kapitálu, respektive základního kapitálu. Zisk totiž klub netvoří a cizí kapitál de facto nepotřebuje.

Rozvaha se v posledních pěti letech až na úplné drobnosti v podstatě nezměnila, proto je zbytečné ji z minulých let uvádět.

#### AKTIVA

#### PASIVA

Budova	1 500	Základní kapitál	3 280
Technické vybavení (traktory, stříkačky...)	250		
Další vybavení (dresy, pračky...)	80		
Práva na hráče	1 300		
Peníze	150		
<b>CELKEM</b>	<b>3 280</b>	<b>CELKEM</b>	<b>3 280</b>

v tisících Kč

## **5.2. Situační analýza**

### **5.2.1. SWOT analýza**

#### **Strenghts - silné stránky**

##### **Mládež**

Jednoznačně silnou stránkou klubu je práce s mládeží. Díky relativně velkému městu a vzdálenosti do jiných velkých klubů se nabízí dostatek mladých nadějí. V práci s nimi měl klub prozatím velké úspěchy a také do budoucna by na mládeži měl zakládat.

##### **Nadšení zainteresovaných**

Lidé podílející se na chodu klubu věnují této práci velkou část volného času. Jejich nadšení je pro klub stěžejní.

#### **Weaknesses - slabé stránky**

##### **Práce se sponzory**

Oproti jiným klubům stejné úrovně nemá HFK Třebíč stále žádného silného partnera. Pro divizní klub v okresním městě to není dobrá vizitka. Je sice pravda, že v Třebíči se více daří hokeji a celkově je to chudý region, přesto by se nějaký partner jistě mohl najít.

##### **Marketing**

Tato oblast je v Třebíči zatím „nepopsaná deska“. Oblast marketingu v Třebíči vůbec nefunguje. Samozřejmě není jednoduché nalákat na divizní fotbal mnoho sponzorů a zástupy lidí, ale právě o tom to je. Je třeba nabídnout takový produkt, aby divák přišel. Klub neinvestuje v současné době ani korunu do vlastní propagace. Reklama, PR a další možnosti propagace se v HFK Třebíč zatím nepoužívají.

### **Sportovní výsledky**

Již dlouho se mluví o vidině postupu do MSFL, ale realita je úplně někde jinde. Poslední dva roky se i přes různé posily stále bojuje o záchranu. Snaha se jistě nedá upřít, ale výsledky zatím prostě nejsou.

### **Opportunities - příležitosti**

#### **Diváci a sponzoři**

V okresním městě se 40 000 obyvateli by jistě šlo přesvědčit řadu lidí k návštěvě fotbalového utkání, ale zatím je k tomu nic neláká. A teprve až přijdou na fotbal diváci, začnou o něj mít zájem sponzoři. Souvisí to se sportovní stránkou věci, ale také musí klub nabídnout další služby.

#### **Rozvoj areálu**

Stávající areál je pro počet týmů v HFK Třebíč nedostačující a se musí platit pronájmy na cizích hřištích. Velkou příležitostí by tak mohla být umělá tráva. Její výstavba by klub zase posunula o kus vpřed.

#### **Scouting**

Přes rozvíjející se okolní kluby má Třebíč stále na regionální úrovni silnou pozici, zejména v mládeži. Velkou příležitostí jsou talenty vyrůstající v okolních vesnicích. Scoutingu v mladších kategoriích by se měl přikládat velký význam.

### **Threats - hrozby**

#### **Konkurence**

V nejsledovanější kategorii mužů má HFK silnou konkurenci. Podrobnosti rozeberu v následující kapitole.



## **Areál**

Delší dobu mají k dispozici všechny týmy jen jednu vlastní travnatou plochu. V jednání je druhá plocha, kterou vlastní město, a také výstavba umělé trávy, ale zatím není nic vyřešeno. Ani nájem na cizích hřištích není řešením. Jediné hřiště má každý rok horší kvalitu a už teď to přináší velké problémy (zejména osobní při rozdělování tréninků).

## **Lidé ve vedení klubu**

Velkou hrozbou do budoucna by mohlo být chování lidí ve vedení klubu. Minulé vedení mělo řadu let velké problémy s komunikací s ostatními lidmi v klubu zejména proto, že se nechali „pohltit“ svými funkcemi a ztratili potřebný nadhled a „lidské“ jednání. Nové vedení bylo zpočátku pravým opakem, ale v poslední době už se u některých lidí objevily některé znaky tohoto chování. To je opravdovou hrozbou pro klub.

### **5.2.2. Analýza konkurence**

Konkurence se v posledních letech značně přitvrdila. V mládežnických kategoriích má HFK Třebíč stále kvalitní postavení, ale přitvrdilo se v nejsledovanější kategorii mužů. Trojce klubů z okolí (Hartvíkovice, Velké Meziříčí, Borovina - Opatov) šla v posledních letech prudce nahoru. První dva jmenované už dokonce hrají divizi stejně jako Třebíč a v tabulce jsou na lepším místě. Je pravda, že svého postavení dosáhly díky svým štědrým sponzorům, ale to nic nemění na tom, že jsou vážnou hrozbou pro HFK. Nejen po stránce sportovní, ale i ve schopnosti přilákat fanoušky a případně další nové sponzory.

Nutno však podotknout, že za vzestupem těchto týmů může z velké části právě HFK Třebíč. Politika minulého vedení totiž

byla financována jen z prodeje hráčů. Do týmů největších konkurentů odcházeli Třebíčské opory. Místo toho aby se tam posílali hráči jen na hostování, nebo na přestup v případě černé budoucnosti v Třebíči, odcházeli ke konkurenci hráči základní sestavy na trvalý přestup. V Třebíči pak zůstali ti hráči, kteří by si dříve ani nezahráli. Pokračování tímto směrem by vedlo klub do velkého propadu. Rozhodování se sice v posledních dvou letech výrazně zlepšilo, ale konkurenční kluby mají už stabilizované kádry a ještě řadu let budou nebezpeční.

HFK Třebíč však stále může čerpat z mládeže. Na úrovni, kterou hraje A mužstvo, je totiž v Třebíči nepoměrně vyšší úroveň mládežnických týmů. Tuto konkurenční výhodu je ale třeba využít a mužské týmy dostat výš, ne nechat propadnout dorost a žáky.

### **5.3. Analýza hospodaření**

Hospodaření ve fotbalovém klubu je velmi specifické. Nejen tím, že netvoří zisk, ale také např. používáním majetku města, což zvyšuje náklady, ale nemá oporu v majetku. Na fotbalový klub (kromě několika top klubů) tedy v podstatě nelze použít metody klasické finanční analýzy (zejména její poměrové ukazatele). Lze pouze srovnávat mezi jednotlivými kluby stejné úrovně, nebo v rámci klubu během let. Bohužel na této úrovni je situace mezi kluby tak složitá, že pokud nemáte osobní známosti k výsledkům hospodaření se v podstatě nedostanete. Určitě ale lze udělat trendovou analýzu s porovnáním v průběhu let. Samozřejmě je potřeba každý údaj zasadit do kontextu a řádně okomentovat.

### 5.3.1. Hospodářský výsledek (výnosy a náklady)

Jak už bylo řečeno několikrát dříve, klub netvoří zisk. Příjmy a výdaje jsou rozdělené do jednotlivých skupin, které se v průběhu let téměř nemění. Mění se pouze jejich výše a zejména poměr mezi jednotlivými částkami. Uvádím rozpočty za posledních pět let.

Rok 2001.

VÝNOSY		NÁKLADY	
Město	400	Platy	910
Prodej hráčů	700	Autobusy	0
Sponzoři	180	Nákup hráčů	140
Příspěvky	240	Ostatní náklady (rozhodčí, prádlo, telefony, benzin, pojištění...)	572
SCM	420		
Sp. třídy	192	Provoz areálu	250
ČSTV	65	Pronájem hřišť	25
Ostatní výnosy (vstupné...)	35	Prémie hráčů	335
<b>CELKEM</b>	<b>2232</b>	<b>CELKEM</b>	<b>2232</b>

Údaje v tisících Kč

Rozpočet z prvního roku po sloučení klubů Slavia Třebíč a Bopo Třebíč do HFK Třebíč. Důležitá je zejména položka prodej hráčů, která je hlavním zdrojem ke krytí rozpočtu. Příjmy od sponzorů jsou minimální. Zajímavá je také položka autobusy, protože v této době sedí ve vedení klubu majitel autobusové firmy, která pro klub jezdí zdarma.

Rok 2002

**VÝNOSY**

**NÁKLADY**

Město	300	Platy	900
Prodej hráčů	750	Autobusy	0
Sponzoři	100	Nákup hráčů	70
Příspěvky	260	Ostatní náklady (rozhodčí, prádlo, telefony, benzin, pojištění...)	576
SCM	420		
Sp. třídy	192	Provoz areálu	250
ČSTV	55	Pronájem hřišť	25
Ostatní výnosy (vstupné...)	34	Prémie hráčů	290
<b>CELKEM</b>	<b>2111</b>	<b>CELKEM</b>	<b>2111</b>

Údaje v tisících Kč

Zatím podobná situace jako v roce 2001. Město Třebíč však přes sloučení dvou klubů dává menší částku než minulý rok. Příčinou je především neschopnost jednání na obou stranách.

Rok 2003

**VÝNOSY**

**NÁKLADY**

Město	300	Platy	1000
Prodej hráčů	860	Autobusy	0
Sponzoři	125	Nákup hráčů	140
Příspěvky	340	Ostatní náklady (rozhodčí, prádlo, telefony, benzin, pojištění...)	632
SCM	420		
Sp. třídy	192	Provoz areálu	250
ČSTV	70	Pronájem hřišť	30
Ostatní výnosy (vstupné...)	25	Prémie hráčů	280
<b>CELKEM</b>	<b>2332</b>	<b>CELKEM</b>	<b>2332</b>

Údaje v tisících Kč

Situace stále podobná, jako v minulých letech. Jedinou výraznější změnou bylo zvednutí příspěvků pro žáky i dorostence, které přineslo do kasy navíc 80 tisíc Kč.

Rok 2004

VÝNOSY		NÁKLADY	
Město	400	Platy	1000
Prodej hráčů	800	Autobusy	0
Sponzoři	300	Nákup hráčů	125
Příspěvky	360	Ostatní náklady (rozhodčí, prádlo, telefony, benzin, pojištění...)	802
SCM	420		
Sp. třídy	192	Provoz areálu	260
ČSTV	65	Pronájem hřišť	20
Ostatní výnosy (vstupné...)	20	Prémie hráčů	350
<b>CELKEM</b>	<b>2557</b>	<b>CELKEM</b>	<b>2557</b>

Údaje v tisících Kč

Rok 2004 je poslední pod vládou starého vedení klubu. Jsou rozprodáni téměř všichni hráči. Zvýšily se sice příjmy od sponzorů, ale stále jde až o pátý nejvyšší příjem v rozpočtu.

Rok 2005

VÝNOSY		NÁKLADY	
Město	1000	Platy	1200
Prodej hráčů	250	Autobusy	310
Sponzoři	700	Nákup hráčů	100
Příspěvky	360	Ostatní náklady (rozhodčí, prádlo, telefony, benzin, pojištění...)	812
SCM	420		
Sp. třídy	192	Provoz areálu	300
ČSTV	205	Pronájem hřišť	70
Ostatní výnosy (vstupné...)	25	Prémie hráčů	360
<b>CELKEM</b>	<b>3152</b>	<b>CELKEM</b>	<b>3152</b>

Údaje v tisících Kč

Rok nástupu nového vedení se ihned projevuje zásadní změnou ve výnosech z prodeje hráčů, od sponzorů a od města.

Pozoruhodný je také příjem od ČSTV. Tento rok přišla dotace téměř 150 tisíc na údržbu trávy, se kterou nikdo nepočítal.

Rok 2006

#### VÝNOSY

#### NÁKLADY

Město	1300	Platy	1440
Prodej hráčů	320	Autobusy	320
Sponzoři	1150	Nákup hráčů	400
Příspěvky	380	Ostatní náklady (rozhodčí, prádlo, telefony, benzin, pojištění, účetnictví...)	893
SCM	420		
Sp. třídy	192	Provoz areálu	300
ČSTV	71	Pronájem hřišť	100
Ostatní výnosy (vstupné...)	20	Prémie hráčů	400
<b>CELKEM</b>	<b>3853</b>	<b>CELKEM</b>	<b>3853</b>

Údaje v tisících Kč

Rok 2006 už běží podle představ nového vedení. Výrazné jsou opět příjmy od sponzorů a z města. Příjmy z prodeje hráčů už jsou tvořeny z větší části platbami za hostování. Výraznější než v jiných letech je také položka nákupu hráčů. Úzký rozprodaný kádr bylo nutné doplnit.

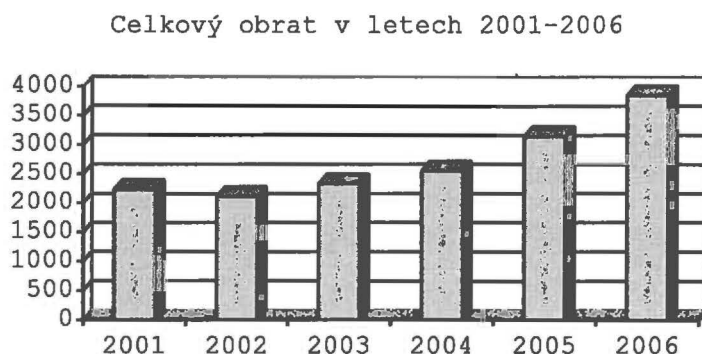
### 5.3.2. Analýza rozvahy, výnosů a nákladů

#### Rozvaha

Rozvaha byla podrobně rozepsána v kapitole 5.1.3. V rozvaze je vidět specifika sportovního klubu. Ten nemá téměř žádný majetek, protože areál, který využívá je majetkem města. Bilanční sumu rozvahy zvyšuje zejména jedna budova (ze dvou využívaných), zbytek je spíš drobné vybavení a samozřejmě peníze a nehmotná práva na hráče. Díky tak nízkému majetku je jeho hodnota v podstatě stejně vysoká, jako výše rozpočtu.

Kvůli výše uvedenému nemá cenu počítat poměrové ukazatele aktivity, rentability. Výsledky by neměly žádnou výpovědní hodnotu. Daleko zajímavější je analýza výnosů a nákladů.

### Výnosy a náklady



graf č.1

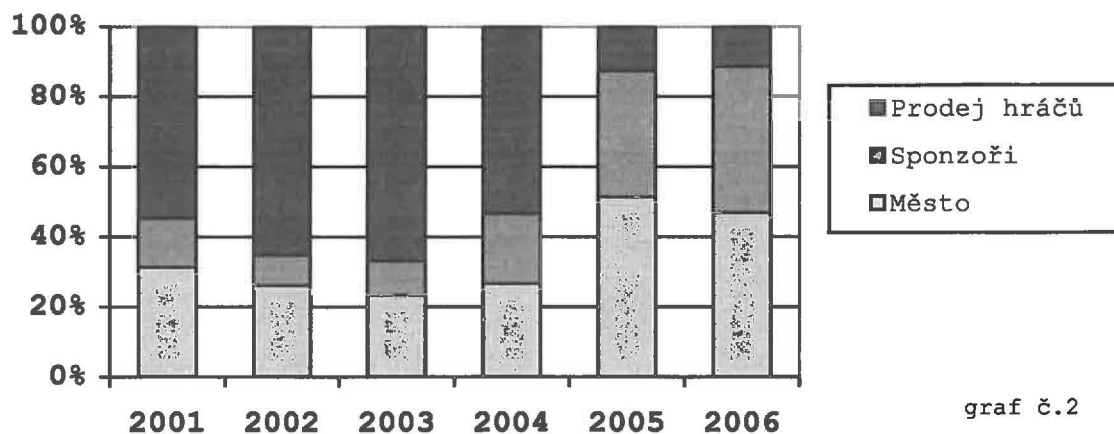
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Výše příjmů a výdajů	2232	2111	2332	2557	3152	3853
Meziroční nárůst		-5,4%	10,5%	9,6%	23,3%	22,2%
Nárůst oproti roku 2001		-5,4%	4,5%	14,6%	41,2%	72,6%

Poměrně bouřlivý vývoj, kterým klub prošel v posledních pěti letech se projevil také v příjmech a výdajích (ukazuje graf č.1). Výše výnosů a nákladů za pět let vrostla o celých 72%, přitom míra inflace byla asi 2%. Jde tedy o vysoký reálný růst. Ten byl způsobený zejména lepší prací se sponzory a také lepší dohodou s radnicí. Markantní je především změna v roce 2005, kdy začalo jednat nové vedení. Toto lze brát jako jednoznačný úspěch vedení. Tento rychlý růst příjmů je však třeba kvalitně využít.

Zajímavá je také struktura některých příjmů. Zatímco všechny výdaje i některé příjmy se mění lineárně (nebo jsou konstantní), v průběhu pěti let se výrazně změnil poměr příjmu

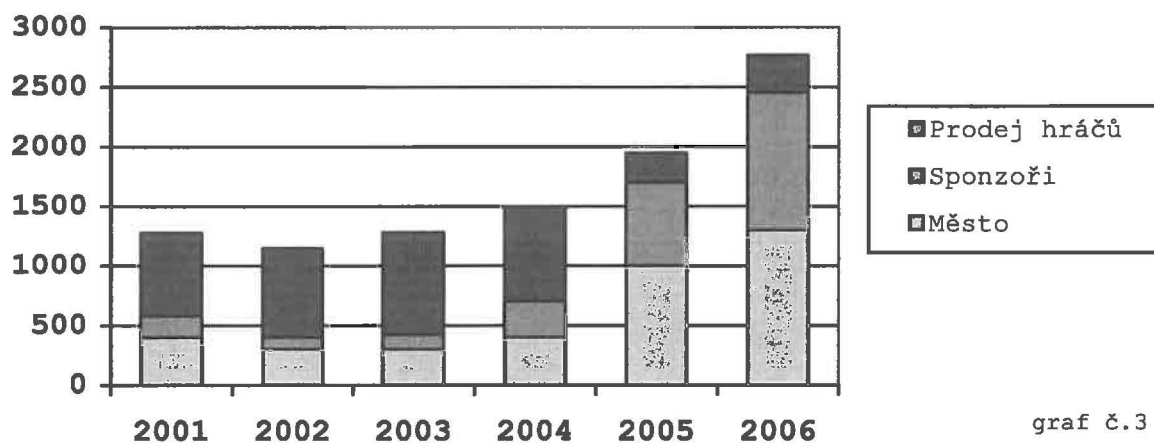
z prodeje hráčů, od radnice a od sponzorů. Srovnání ukazují následující grafy:

**Porovnání struktury výnosů od města,  
z prodeje hráčů a od sponzorů**



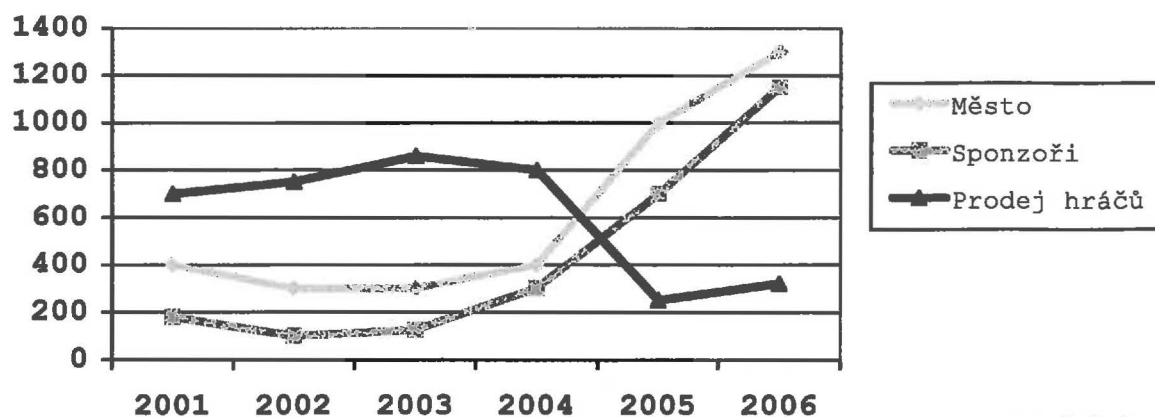
graf č.2

**Porovnání absolutních výnosů od města,  
z prodeje hráčů a od sponzorů**



graf č.3



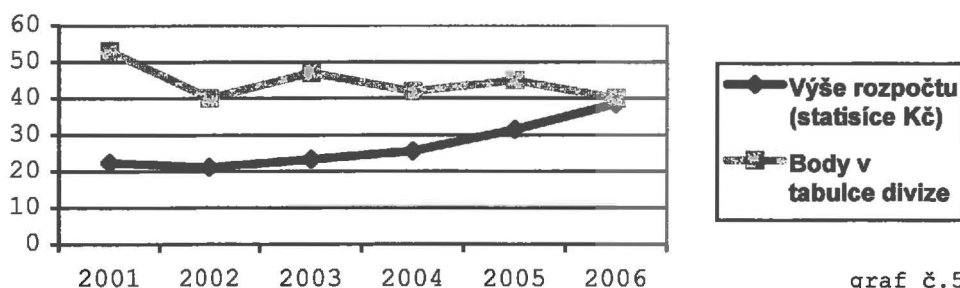


graf č.4

Ve srovnání je krásně vidět výše uvedené velké poměrové změny mezi jednotlivými výnosy. V grafu č.2 je vše v relativních číslech, v grafu č.3 a č.4 je vše v absolutních číslech. Poměr příjmů se výrazně změnil a začaly převládat výnosy od města a sponzorů. To lze brát jako jednoznačný úspěch vedení klubu. Většina dalších výnosů a nákladů (v grafu nejsou zahrnuty) je konstantních, nebo se zvyšují lineárně.

Tento úspěch na poli ekonomickém by měl být podložen sportovní stránkou. Přece jen jde o fotbalový klub, a tak by se hospodaření mělo promítat postavení týmů. Ve finále by to mělo být vidět zejména na výsledcích prvního týmu, který je vždy nejsledovanější.

Srovnání výše rozpočtu a  
došazených bodů v divizi



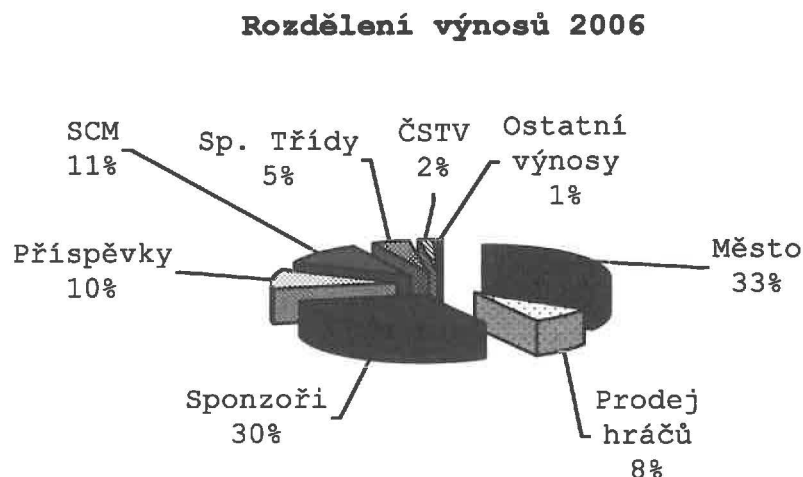
graf č.5

Jak ukazuje graf č.5, přestože se rozpočet téměř zdvojnásobil, na počet bodů v tabulce divize to nemělo žádný vliv. Právě naopak, počet bodů se dlouhodobě spíše snížil. Příčinou je zejména rozprodávání hráčů základní sestavy. Tento fakt vnímám jako dílčí neúspěch klubu. Nutno však podotknout, že postup do vyšší soutěže je cíl dlouhodobý a současné jednání klubu k němu směřuje. Navíc klub sleduje i své další sociální a ekonomické cíle.

Rozpočet podobných divizních klubů dlouhodobě pohybuje okolo třech milionů korun. Tyto kluby ale mají menší mládež a tak ze strany HFK Třebíč došlo spíše k vyrovnání rozpočtů. Těsně po roce 2000 byl tedy rozpočet vzhledem k velikosti klubu relativně malý. Těžko můžeme také srovnávat výši rozpočtu, nebo jiné údaje s českými velkokluby. V první fotbalové lize mají kluby rozpočty mezi 60 a 120 miliony korun (jen Sparta má okolo 300 milionů...).

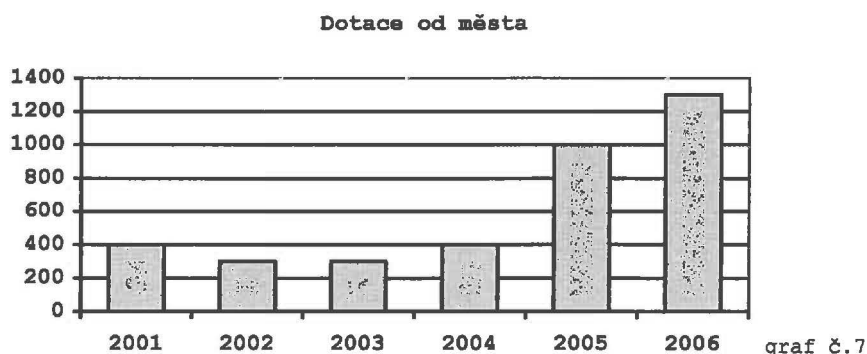
### 5.3.3. Analýza jednotlivých ukazatelů

#### Výnosy



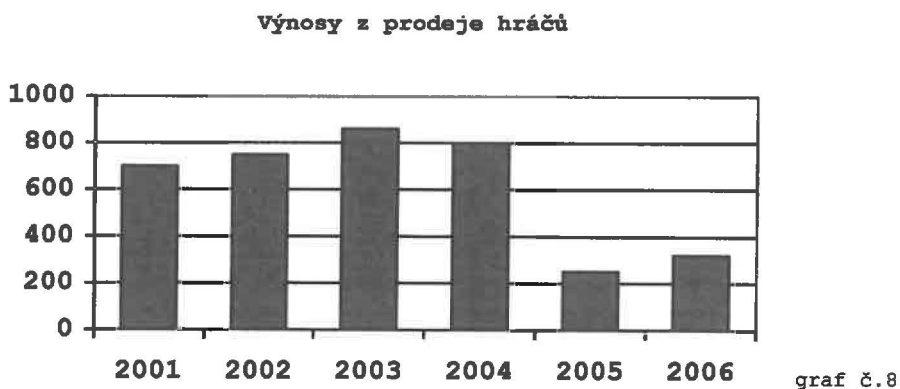
graf č. 6

## Dotace od města



Jednání s městem nabrala v posledních letech správný směr. Není to dáno politickou situací na radnici, ale spíš personálními změnami uvnitř klubu (jak už bylo mnohokrát zmíněno). Ve městě velikosti Třebíče stále velmi záleží na osobních vztazích. Příjmy ze strany radnice by však ještě mohly být v budoucnu větší. V současné době totiž jen do hokeje plyne ročně zhruba šest milionů, navíc občas ještě nějaká mimořádná dotace. Pokud by fotbal přilákal více diváků a dostal se do podvědomí, mohla by být radnice ještě vstřícnější.

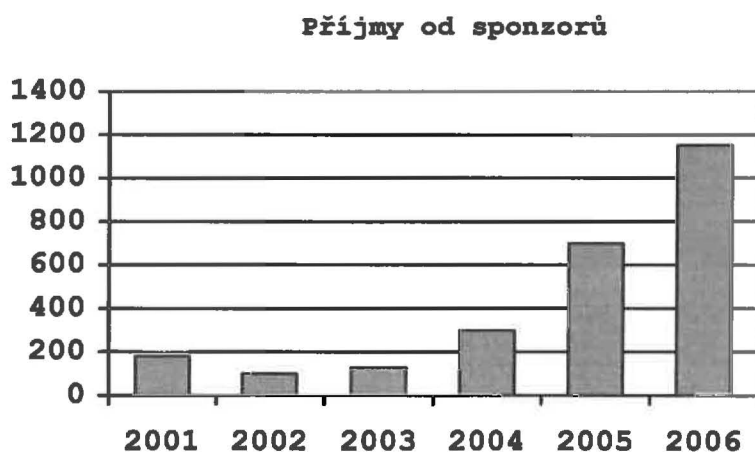
## Příjmy z prodeje hráčů



Sem patří nejen příjmy z prodeje, ale také z hostování. V minulých letech byla tato položka vyšší, protože minulé vedení klub financovalo především z těchto prodejů. Mohlo by

se zdát, že bylo schopné své hráče lépe prodat, ale opak je pravdou. Bývalé vedení prodávalo velké množství hráčů (v podstatě jakékoliv nabídky), bez jakékoliv sportovní i ekonomické úvahy. Výsledkem tak byl nejen zdecimovaný vlastní kádr, ale také rozprodání téměř všech hráčů na hostování (ti přinášeli pravidelné příjmy a stále byli hráči HFK). Nyní se situace otočila a nastoupil nový trend, kdy se prodávají jen hráči, kteří „nemají v klubu budoucnost“. Logicky se proto snižují příjmy v této položce.

### **Příjmy od sponzorů**



graf č.9

V minulých letech téměř nulová položka. Sponzory byli jen nejružnější kamarádi bývalého vedení a peníze se sbíraly jen po malých částkách. Významným „partnerem“ byl tak jen jeden člen vedení, který poskytoval zadarmo autobusy. Nový trend se zaměřil na hledání strategického partnera. Generálního sponzora se sice stále nepodařilo najít, ale navázala se spolupráce se třemi hlavními partnery (ČEZ, Glaverbel Glavcentrum a AGRO Jevišovice). Celkové výnosy od sponzorů tak výrazně stouply, ale do budoucna jsou zde jistě ještě rezervy.

### **Příspěvky**

Muži platí, respektive je jim strháváno 600 Kč za sezónu. Dorostenci platí za sezónu 4200 Kč a žáci 3600 Kč. Peníze vybrané na příspěvcích jsou stále relativně vysokou položkou v rozpočtu. Záleží jednak na počtu platících (v každém mužstvu zhruba 16 hráčů) a také na výši příspěvků. Ty se ale zvýšily skokově pouze v roce 2003.

### **SCM a sp. Třídy**

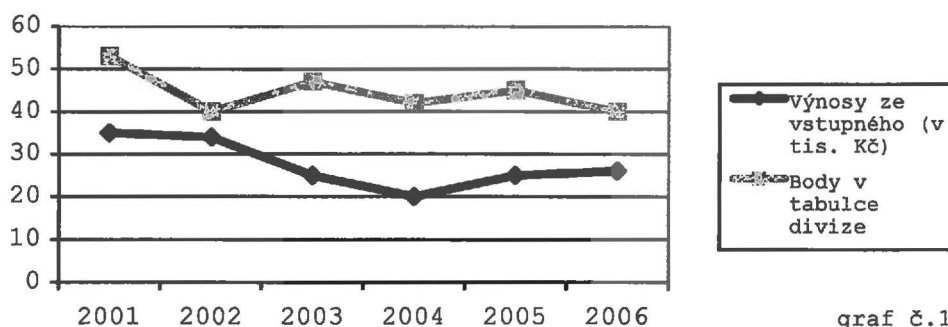
Dotace na sportovní centrum mládeže (dorosty v první a druhé dorostenecké lize) a sportovní třídy (žáci v žákovské lize) jsou pevně dané a tak jsou každý rok stejné. Statut SCM a jednotlivé dotace přiděluje Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. Po stránce administrativní i sportovní přitom spolupracuje s jednotlivými svazy a dbá jejich doporučení. I dotace přijdou do klubu přes ČSTV a ČMFS, ale pocházejí z ministerstva. To dává účelové dotace právě na SCM s přesnými pravidly rozdělování a ČSTV, respektive ČMFS je zde pouze zprostředkovatel.

### **ČSTV**

Dotace od ČSTV jsou vázané na počet členů a tak se také mění jen velmi málo, stejně jako příliš nekolísá počet členů. O problémech s členstvím skutečným a vykazovaným jsem psal v kapitole 5.1.2. Jen v roce 2005 přišla naprosto nečekaně dotace necelých 150 na údržbu trávy. Dodnes nikdo neví, jestli o to požádal někdo ze starého vedení, nebo proč vůbec tyto peníze najednou přišly.

## Ostatní výnosy

Srovnání výnosů ze vstupného a  
došazených bodů v divizi

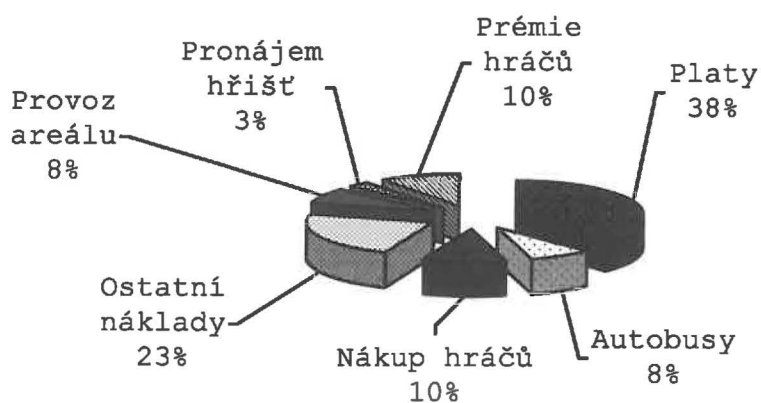


graf č.10

Jedná se o výnosy ze vstupného. Je jasné, že závislost mezi sportovními výsledky a výnosy není nikdy úplně přímá, ale v dlouhodobém pohledu u všech klubů patrná. Pokud tedy bude chtít HFK Třebíč zvýšit příjmy ze vstupného, tak musí divákům nejen nabídnout lepší zázemí a lepší služby, ale především lepší fotbal. K tomu se pak musí přidat také lepší práce v marketingu, který HFK Třebíč prozatím ignoruje.

## Výdaje

Rozdělení výdajů 2006



graf č. 11

## **Platy**

Platy zaměstnanců jsou také relativně konstantní položkou. Změny přicházely pouze při valorizaci některých platů a také při změně některých zaměstnanců. Myslím si, že platy (zejména u trenérů) by měli být více strukturované podle výsledků, jak je tomu u hráčů. Měsíční platy v roce 2006 uvádím v tabulce:

### **MĚSÍČNÍ PLATY V ROCE 2006**

Sekretář	16000
Hospodářka	10000
Správce (zbytek mzdy platí ÚP Třebíč)	4000
Trenér A mužstva	20000
Ostatní trenéři u mužů	9000
Šéftrenér SCM	30000
Ostatní trenéři dorostů	9000
Šéftrenér sp. tříd	16000
Ostatní trenéři žáků	6000
<b>CELKEM</b>	<b>120000</b>

## **Autobusy**

Vzhledem k tomu, že se v podstatě nezměnily soutěže, které týmy HFK Třebíč hrají, tak jsou náklady na autobusy více méně konstantní. Mění se hlavně podle ceny dopravce. Před rokem 2004 je tato položka nulová, protože ve vedení klubu byl majitel autobusové firmy a jezdil pro klub zdarma (firmu v roce 2004 převzal silnější dopravce a spolupráci zrušil).

## **Nákup hráčů**

Položka také více méně konstantní. Ve srovnání s jinými kluby (bohužel chybí přesná čísla) podstatně nižší. Jde jen o placení několika hostování, jinak HFK Třebíč doplňuje hráče pravidelně z vlastních zdrojů (mládeže). Pouze v roce 2006 se musely udělat dva výraznější nákupy, aby se doplnil rozprodaný

kádr. Nutno podotknout, že šlo o odchovance Třebíče, kteří byli před několika lety prodáni.

#### **Ostatní náklady (rozhodčí, prádlo, telefony, benzin, pojištění...)**

Při prvním pohledu na rozpočty z minulých let se zdá, že ostatní náklady v sobě pouze utápějí příjmy a dorovnávají bilanční sumu. To samozřejmě není pravda. V ostatních nákladech je zahrnuta řada důležitých nákladů. Jde o platby za vedení účetnictví, za pojištění, za nejrůznější fotbalové pomůcky (dresy, míče, kužely, emulze, lékařský materiál...), za elektřinu (elektřina asi 300 000 Kč ročně), za rozhodčí a řadu dalších věcí... Je však pravda, že v těchto nákladech lze občas něco škrtnout a občas něco přidat, takže fungují jako vyrovnávací prvek. Tím se ale nesnižuje jejich důležitost. V průběhu posledních let šli nahoru především kvůli zvyšování cen.

#### **Provoz areálu**

Provoz areálu je také v podstatě konstantní položka, protože areál je stále stejně velký. Největší položkou je účet za vodu. Patří sem ale také hnojivo, občasné práce externích firem...

#### **Pronájem hřišť**

Pronájem cizích hřišť na tréninky a utkání. Jde především o umělou travu v zimním období, ale i přírodní trávníky v průběhu celého roku.

#### **Prémie hráčů**

Položka, která se výrazně mění podle toho, jak se daří mužským týmům. Patří sem jen několik hráčů, kteří mají smlouvu (celkem 20 000 měsíčně) a pak prémie za vítězství. A muži mají v současné době za vítězství 30 000 Kč na tým a B muži 100 Kč



na hráče za každý získaný bod. Toto hodnocení je velmi progresivní. Hráči jsou tak daleko více motivováni. Pro klub to sice může znamenat někdy i velké rozdíly podle toho jak se daří, ale tento způsob hodnocení je jistě dobrý. Podobně by jistě měli být hodnoceni i trenéři. V rozpočtu se většinou počítá, že týmy budou inkasovat 2/3 všech možných prémie. Pokud by inkasovaly víc, musely by se najít další zdroje. Většinou však inkasují méně (méně vyhrávají), a tak se spíš peníze použijí jinde.

## 6. Další možnosti vývoje a doporučení

Jak vyplývá z celé analytické části, HFK Třebíč se v posledních dvou letech vydalo správným směrem. Ještě jej však čeká dlouhá cesta. Z Ekonomického hlediska bude strategické najít pro fotbal dlouhodobé partnery. Jedním z nich je město, ale další by měli být z privátního sektoru. Velké mezery má klub ve využívání marketingu. Naučit se používat reklamu, PR a další nástroje k přilákání diváků, respektive sponzorů. Přilákat diváky by měl být jeden z hlavních cílů klubu.

Z hlediska vnitřního fungování klubu má vedení také co zlepšovat. Stále existují komunikační bariéry mezi vedením a hráči i veřejností.

Podstatná je však také sportovní stránka. Ta jde u fotbalového klubu logicky velmi úzce spjata se stránkou ekonomickou. Všechny výše uvedené i neuvedené detaily by měly směřovat k jednomu cíli. Tím je vyšší sportovní výkonnost.

## 7. Závěr

V první části jsem uvedl teoretická východiska pro fungování fotbalového klubu z legislativního pohledu, z pohledu daní, pohledu účetnictví a z hlediska tvorby rozpočtu. Popsal jsem teoretická východiska fungování sportovního klubu v legislativním prostředí ČR.

V Analytické části jsem se pak zabýval konkrétně klubem HFK Třebíč. Rozebral jsem jeho organizační strukturu i základní způsoby fungování. Celkové postavení klubu jsem zhodnotil v situační analýze. Pak jsem se pustil do řeči čísel. Fotbalový klub má velmi malý majetek, který se téměř nemění, a tak analýza jeho rozvahy nemá podstatě smysl. Důležitá je však především analýza výnosů a nákladů fotbalového klubu. Rozebral jsem poměr mezi jednotlivými složkami, ale i jednotlivé údaje. To vše trendovou analýzou v průběhu posledních pěti let a korelační analýzou vybraných údajů.

Ověřil jsem si, že hospodaření fotbalového klubu lze podrobit finanční analýze. Zejména lze použít trendovou, korelační a komparativní analýzu jednotlivých ukazatelů. Validní výsledky nám přináší analýza absolutních i relativních ukazatelů. Použít nelze pouze poměrové ukazatele, které ve valné většině v neziskové organizaci nepřináší relevantní výsledky.

Analýza HFK Třebíč nám přinesla několik zásadních poznání. Prvním je zjištění, že v Třebíči je vynikající práce s mládeží. Tato dobrá práce má druhotné efekty i ekonomické situaci klubu. To lze označit jednoznačně za dobrou práci klubu.

Kladné je také zjištění z jakých zdrojů pocházejí hlavní příjmy klubu. V posledních letech se poměr příjmů významně naklonil směrem k příjmům z města a od sponzorů, což je v popsané situaci také výbornou prací klubu.

Z analýzy ale vychází i méně lichotivá konstatování. Tím nejdůležitějším je téměř nulový vztah ekonomické situace na sportovní výkonnost. Rychle stoupající výnosy i náklady klubu vůbec nekorelují se sportovními výsledky, které jsou u fotbalového klubu také důležitým cílem. To lze považovat minimálně za dílčí nedostatek HFK Třebíč.

Nedostatkem je i poslední závěr. V klubu jednoznačně chybí alespoň náznak marketingu. Klub nepracuje na vlastní reklamě ani na PR. V dnešní době se tak sám připravuje o část diváků, které by mohl nalákat na svůj stadion. Přitom hlavně vyšší počet diváků může být důvodem dalších peněz od sponzorů.

## 8. Použitá literatura

ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management Sportu*. Praha: East West Publishing, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.

KÖSSL, J., ŠTUMBAUER, J., WAIC, M.: *Vybrané kapitoly z dějin tělesné kultury*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002. 162 s. ISBN 80-7184-608-2.

MAZUROVÁ, P.: *Účetnictví podnikatelů 2005*. Praha: ASPI, a.s., 2005. 690 s. ISBN 80-7357-074-2.

MRKOSOVÁ, J.: *Účetnictví 2004 pro začátečníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 112 s. ISBN 80-251-0134-7.

NAVRKAL, P.: *Hráli pro slávu Třebíče*. 1. vydání. Třebíč: Vydavatelství Akcent, 2005. 318 s. ISBN 80-7268-339-X.

SYNEK, M. A KOL.: *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

VALACH, J. A KOL.: *Finanční řízení podniku*. 2. vydání, 2. dotisk. Praha: Ekopress, s.r.o., 1999. 326 s. ISBN 80-86119-21-1.

VANČUROVÁ, A., LÁCHOVÁ, L.: *Daňový systém ČR 2006 aneb učebnice daňového práva*. 8. aktualizované vydání. Praha: 1. VOX a.s., 2006. 330 s. ISBN 80-86324-60-5.

### SOUVISEJÍCÍ ZÁKONY:

Zákon č. 513/1991 Sb. - Obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č.83/1990 sb. o sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 563/1991 sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 568/1992 s. o dani z příjmu ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 338/1992 sb. o dani z nemovitosti ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 16/1993 sb. o silniční dani ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 357/1992 sb. o dani dědické ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 235/2004 sb. o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 353/2003 sb. o spotřebních daních ve znění pozdějších předpisů.

## **9. Přílohy**

### **9.1. Stanovy HKF Třebíč**

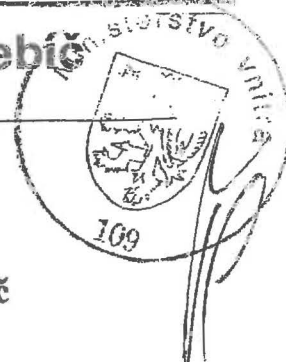
VSC/1-8793/94-R

Změna stanov vzata na včerní

dne: 12. 8. 2005

## Stanovy

# HORÁCKÉHO FOTBALOVÉHO KLUBU Třebíč



### Článek 1

#### Základní identifikační údaje

- a) Název právnické osoby: **HORÁCKÝ FOTBALOVÝ KLUB Třebíč**
- b) Adresa: **HORÁCKÝ FOTBALOVÝ KLUB Třebíč**  
**Janáčkovo stromořadí 158**  
**674 01 Třebíč**
- c) Horácký fotbalový klub Třebíč je samostatnou právnickou osobou s právní subjektivitou.
- d) Horácký fotbalový klub Třebíč je sdružen v Českém svazu tělesné výchovy.
- e) Klubové barva jsou červená, bílá a modrá v kombinaci.
- f) Členství se řídí stanovami ČESTV.

### Článek 2

#### Poslání, předmět a rozsah činnosti

Horácký fotbalový klub Třebíč se považuje za právního pokračovatele fotbalového oddílu TJ Třebíč, který jako takový navazuje na původní fotbalové kluby od roku 1907.

Základním předmětem činnosti Horáckého fotbalového klubu Třebíč je provozování a rozvoj kopané ve všech věkových kategoriích a zejména příprava a výchova talentované mládeže.

Při provozování a rozvoji kopané spolupracuje HORÁCKÝ FOTBALOVÝ KLUB Třebíč i s jinými sportovními subjekty.

V souladu s tímto posláním a předmětem podnikání zabezpečuje Horácký fotbalový klub Třebíč svůj vlastní hospodářský a sociální rozvoj ve spolupráci se všemi orgány města a kraje.

Horácký fotbalový klub Třebíč dále uskutečňuje hospodářskou činnost (obchodní činnost, praní prádla, ubytování) včetně zahraniční, zejména v oblasti kulturních a společenských akcí a v oblasti reklamní a podnikatelské. K efektivnímu využití svých zařízení vykonává Horácký fotbalový klub Třebíč i jiné druhy činností v rámci předmětu podnikání.

### Článek 3

#### Organizační struktura Horáckého fotbalového klubu Třebíč

Orgány Horáckého fotbalového klubu Třebíč:

- I. Valná hromada
- II. Výkonný výbor
- III. Představenstvo
- IV. Revizní komise
- V. Sekretariát





- I. **Valná hromada** – je nejvyšším orgánem klubu. Valnou hromadu svolává výkonný výbor zpravidla 1x ročně, nejméně však 1x za 4 roky. Výkonný výbor může svolat valnou hromadu i mimořádně, požádá-li o to alespoň polovina členů klubu. Valné hromadě přísluší zejména tyto činnosti:
- volí předsedu klubu
  - volí výkonný výbor klubu
  - volí revizní komisi klubu a provádí její změny
  - projednává a schvaluje plán činnosti klubu
  - projednává a schvaluje rozpočet na příslušné období
  - projednává a schvaluje zprávu o činnosti klubu
  - projednává a schvaluje zprávu o hospodaření klubu
  - projednává a schvaluje zprávu revizní komise
- II. **Výkonný výbor** – řídí činnost klubu v období mezi valnými hromadami klubu a plní zejména tyto úkoly:
- volí nejméně tříčlenné představenstvo klubu
  - řídí a kontroluje sportovní činnost klubu
  - řídí a kontroluje hospodaření klubu
  - ustanovuje odborné komise jako pomocné složky výkonného výboru
  - ustanovuje sekretariát klubu a se členy sekretariátu uzavírá pracovní smlouvy
- Výkonný výbor klubu má právo hospodaření se svěřenými prostředky a majetkem, odpovídá za jejich ochranu, využití, údržbu a obnovu.  
Výkonný výbor používá při písemném styku razítko s názvem klubu.  
Výkonný výbor je volen valnou hromadou klubu na období čtyř let.
- III. **Představenstvo** – je statutárním orgánem klubu.  
Představenstvo klubu odpovídá za uzavírání a plnění závazků a dohod uzavřených jménem klubu. K uzavření těchto závazků je potřeba nejméně jeden podpis člena představenstva klubu.  
Představenstvo klubu tvoří nejméně tři členové výkonného výboru klubu. Jménem klubu jedná každý z členů představenstva samostatně.
- IV. **Revizní komise** – je kontrolním orgánem klubu.  
Je tříčlenná a volí ji valná hromada klubu. Revizní komise kontroluje činnost výkonného výboru a předkládá své zjištění a návrhy na nápravu valné hromadě klubu. Předkládá valné hromadě klubu rovněž zprávu o své činnosti.  
Revizní komise je volena valnou hromadou klubu na období čtyř let.

#### **Článek 4**

#### **Právní postavení a majetek klubu**

Horácký fotbalový klub Třebíč je samostatným právním subjektem. Svým jménem nabývá práv, zavazuje se a má majetkovou odpovědnost. Je sdružen v Českém svazu tělesné výchovy. Majetek tvoří vlastní majetek a jeho výnosy, příspěvky členů, dary, příjmy z tělovýchovné činnosti, příjmy z hospodářské činnosti.

**Článek 5**  
**Zásady hospodaření**



Jmění je peněžním vyjádřením majetku Horáckého fotbalového klubu Třebíč, který mu byl svěřen. Počáteční hodnota jmění je dána zahajovací účetní rozvahou, která je nedílnou součástí zakládací listiny. Stav a změny jmění Horáckého fotbalového klubu Třebíč jsou uvedeny v roční účetní závěrce, která je součástí ročního hodnocení výsledků hospodaření klubu.

Horácký fotbalový klub Třebíč spravuje jmění ve smyslu právních norem a v souladu se svým postavením. Je povinen jej využít k plnění své činnosti, chránit jej před zneužitím, respektive zcizením, a dále jej rozmnožovat. Peněžní prostředky slouží k financování a jsou vedeny na příslušných účtech banky.

**Článek 6**  
**Přechodná a závěrečná ustanovení**

Tyto stanovy byly schváleny valnou hromadou Horáckého fotbalového klubu Třebíč dne 30.6.2005. Stanovy nabývají účinnosti dnem registrace.

Veškeré změny a doplňky těchto stanov schvaluje valná hromada Horáckého fotbalového klubu Třebíč.

V Třebíči dne 30.6.2005

Ing. Jan Ščuka – místopředseda

.....

Jiří Simandl – člen představenstva

.....